Getting Things Done

The Art of Stress-Free Productivity

搞定 I

无压工作的艺术



[美] 戴维·艾伦 / 著

张 静 / 译

李昊夫 / 译校

中信出版社 · CHINA CITIC PRESS

Getting Things Done

The Art of Stress-Free Productivity

搞定 I

无压工作的艺术

中信出版社
CHINA CITIC PRESS

图书在版编目（CIP）数据

搞定I：无压工作的艺术/（美）艾伦著；张静译. 一北京：中信出版社，2010.6

书名原文：Getting Things Done：The Art of Stress-Free Productivity

ISBN 978-7-5086-1894-4

I. 搞… II. ① 艾… ② 张… III. 时间－管理－通俗读物 IV. C935-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2010）第 015827 号

搞定I——无压工作的艺术

GAODING I

著　　者：[美] 戴维 · 艾伦

译　　者：张　静

译　　校：李昊夫

策划推广：中信出版社（China CITIC Press）

出版发行：中信出版集团股份有限公司（北京市朝阳区和平街十三区 35 号煤炭大厦　邮编　100013）

（CITIC Publishing Group）

承 印 者：北京京师印务有限公司

开　　本：880mm × 1230mm　1/32　　**印　　张**：9.25　　**字　　数**：224 千字

版　　次：2010 年 6 月第 1 版　　**印　　次**：2010 年 6 月第 1 次印刷

京权图字：01-2009-7073

书　　号：ISBN 978-7-5086-1894-4/ F · 1889

定　　价：29.00 元

服务热线：010-84264000

服务传真：010-84264033

http: //www.publish.citic.com

E-mail: sales@citicpub.com

author@citicpub.com

献给凯瑟琳——我生活和工作中的杰出伙伴

“《搞定I》是本季最好的职场读物，也是我最喜欢的一本有关整理个人生活的书籍。当今的人们面对着繁重的压力，恨不得可以拥有三头六臂且能一心二用，而本书恰能助你建立起应对这种局面的脑力技能。”

——苏·席兰伯格，《华尔街日报》专栏作家

“我最近参加了戴维的有关整理个人生活的研讨会，在听完他的介绍后，我又重新拾起对拥有完美生活的希望。戴维·艾伦的研讨会让我大开眼界。”

——斯图尔特·奥尔索普，《信息世界》杂志前任总编

“艾伦高屋建瓴地从哲学思维的角度出发，带你找到时间管理的完美细节，所以花费一点时间在这本书上吧。”

——马克·亨里克斯，《创业生活两不误》作者

“戴维·艾伦的效率至上准则植根于一个宏大的理念，但是它们同样也特别的实用。”

——基思·哈蒙兹，《快公司》杂志撰稿人

“戴维·艾伦开出的处方救了我的命！一直以来，我似乎被淹没在需要跟踪处理的邮件和工作的海洋里，几乎透不过气来。是戴维提供的自我管理模式，让我的心平静下来，并且工作效率也奇迹般地提高了！身处e时代的那些领袖和先锋人物都不能对这本书视而不见！”

——帕特里夏·B·西博尔德，
《e网打尽》合著者，帕特里夏·B·西博尔德集团首席执行官

"任何本书的读者都可以应用其中的知识和技巧，并能收到立竿见影的效果。"

——斯蒂芬·梅基，
得克萨斯大学奥斯汀分校商业经济学首席教授

"作为一个大多数管理方法的怀疑者，我不得不说戴维的这套理论真是无懈可击。"

——裘琳·葛德菲，
独立自主工具集团总裁，《我们最狂野的梦想：赚钱的女人》作者

"戴维·艾伦曾说：'始终如一地坚持做一些看似琐碎的小事，长此以往，将会产生重大的影响。'他的见识和极具实用价值的经验令人叹为观止。如果你希望继续保持懒散低效的作风，那就躲开这本书；如果你希望自己的生活变得轻松有序，那就多读几遍吧。"

——萨拉·拉奇，UPH（University Physicians Healtncare）首席运营官

"警告：阅读《搞定I》这本书将危胁到你那"拖延"的老毛病。戴维·艾伦的方法非常简单、直观，让人耳目一新。书中提供的一整套方法、工具以及提示，都能够对你产生深远的影响。"

——卡罗拉·埃迪克特，新英格兰医疗中心质量资源部主管

"戴维·艾伦在书中所提供的这些方法，大学的研究生院不会教授给你，你的工作也不可能让你学会这些，但这些方法对身处商业、公共事业领域或者非营利机构的每一个人来说都非常有用。"

——约翰·埃德温·姆罗兹（John Edwin Mroz），
东西方研究所（EastWest Institute）负责人

GETTING THINGS

DONE

前言

欢迎来到提升自我的策略宝库。在这里，你会学到如何获取更加旺盛的精力，从而让你的感觉感更加轻松自如，完成工作也能做到事半功倍。你是否也像我一样，既希望出色地完成工作，又期待着享受生活的乐趣？在这里，它们不再是鱼和熊掌不可兼得的关系了。在日常的工作中，你完全有可能做到在快乐享受生活的同时，高效地处理工作中的事务。

我认为高效工作对任何人来说都是非常有价值的。你目前从事的工作，也许是重要的、有趣的，或是有用的；也可能情况刚好相反，但你还是要面对它，并尽力完成它。在前一种情况下，你会希望所投入的时间和精力能带来尽可能丰厚的回报；在后一种情况下，你会想要尽快地完成它，好让自己可以毫无顾忌地投入到其他事情中去。

无论人们做什么事情——也许是下班后与同事一道举杯畅饮；也许是夜深人静时凝视摇篮中安然酣睡的孩子；也许是忙碌地回复着源源不断的电子邮件；也许是在会议结束后抽几分钟时间与潜在的新客户攀谈——都希望保持放松的心态。要做到这一点，你需要在心底里确定，目前进行的事情正是你需要做的事情。

> 放松精神的技巧，远离烦恼与忧虑的能力，很可能就是伟人们成功的秘诀之一。
>
> ——J · A · 哈特菲尔德
> (J.A.Hatfield)

写作本书的宗旨在于：帮助你在任何必要的时候，都能达到高效和放松的境界。

“做什么”（what），“什么时候做”（when），“如何去做”（how），才能达到上面的境界？这些问题的答案，我已经探求了很长一段时间，也许你也曾有过类似的尝试。通过20多年来对各种提高个人或机构效率的新方法的开发和应用，以及多年来在自我发展领域的探索，我可以断言，没有一种万能的解决方案。当你跋涉在每天、每周乃至一生的漫长旅途中，没有任何一种软件、研讨会、计划手册或者工作宣言，可以简化你的工作或者代替你作出选择。而当你刚刚掌握如何在某一层面提升办事效率和决策能力时，又会不知不觉地接受一批新的任务和定下更高的目标。而由此所产生的新的挑战，则很可能又会全面推翻解决问题时能够应用的简单公式或流行方法。

不过，即使不存在一种万能方法，我们还是可以通过采取一些措施来提高效率和完善个人管理。随着年龄的增长、阅历的丰富，我发现会有更深层次、更有意义、更重大的事情需要我去关注、了解、执行。由此，我总结出了一套完全可以学会的简单方法，它们将显著地提高我们应对日常烦琐事务的能力。

下面是我20多年来在个人效率方面各种研究发现的汇总——它不但会指导你在目前的工作中以最小的付出获得最大的回报，而且能在工作量日益增加、工作性质不断变化的现实世界中依旧保持它的效力。我曾花费几千个小时，帮助那些陷入工作困境的人们处理和组织安排手头上的工作。事实证明，我所发现的这些方法，在各种类型的企业中，在各个工作层面上，在不同的文化氛围中，甚至在家庭和学校里，都是行之有效的。在我花费了20年的时间培养和训练了一些最为精明干练的职业人士之后，我才领悟到当

今社会是多么需要这样的一套方法。

长期以来，公司的高管们一直热衷于向自己和员工灌输“铁腕执行”这个基本规范。但我们大家每天看到的情况却是，一位尽心竭力的员工，在办公室里经过几个小时的苦苦奋斗后，却仍有一大堆没来得及回复的电话、需要处理的电子邮件、要分配给他人执行的任务、会后尚未处理的事务，以及其他缺乏管理的未尽事宜。这些堆积在办公室和公文包中的事务若不及时解决，只会变得更加棘手，甚至产生更多的问题。而多数商业人士之所以成功，是因为他们解决的危机和把握的机遇要多于积压的事务。但是在当今快节奏的工作和生活中，要想在两者之间保持一定的平衡都很难。

一方面，我们需要一些行之有效的工具，以帮助人们在战略层面和战术层面集中精力，保证不遗漏任何一件需要处理的事情；另一方面，我们需要创建工作环境、提高工作技能，以保证那些工作最为投入的人们不会因为不堪重负而垮掉。我们需要积极有效的工作规范，并以此作为标杆来确保能够吸引并留住最优秀的人才。

我们知道各种企业机构迫切地需要这些知识。而学校也存在着这种需求，在那里，我们的孩子无法学到如何处理信息、如何关注成果，也不知道要采取哪些行动来实现目标。而对于我们每个人来说，这些知识都是不可或缺的。只有这样，我们才能充分地抓住机遇，积极、长久地为这个世界增添价值。

我在本书中讨论的简单和高效的工作方法，完全能够切实成为你在生活中的亲身体验（这将是非常棒的体验）。为了让大家更容易理解，本书将工作流程管理和个人效率提高方法的精髓用流程图的方式表现出来。我们按照流程图的顺序来编排本书，以便使你在实践过程中，一面纵览到鼓舞人心的全局，一面体验立竿见影的成效。

本书共分为三个部分。第一部分扼要地介绍了这个系统的概况，

它解释了其独特性和及时性，并简要介绍了这套方法的具体内容。第二部分说明了如何实施这套方法。本书就像你的私人顾问一样，指导你循序渐进地运用这些行为模式。第三部分则展开了更加深刻的讨论，描述了当你把这些方法和模式应用到你的工作和生活之中后，所产生的形式更加微妙、意义更加深远的众多影响。

我希望你加入这个行列，我盼望你检验这些内容，甚至提出质疑。我渴望你向自己证明，我所承诺的效果对你个人来说，不仅可能而且触手可及。此外，我要告诉你，我提出的每一项建议都是简单易行的，甚至没有涉及任何新技能。你早已掌握了如何关注问题，如何把它们记录下来，如何判定结果和行动，以及如何回顾和选择。你还将明白，你长久以来一直凭借本能和直觉对许多问题进行的处理都是正确而恰当的。我将为你提供一些方法，帮助你充分利用这些基础技能，然后将它们推向高效的新境界。我希望能够激励你用它们来构建你自己的全新行为模式。

在整本书中，我会经常提及针对这套方法所开展的培训工作和研讨会。在过去的 20 多年中，我作为一名“管理学顾问”独立工作，并与别人进行了小范围的合作。我的工作主要是围绕本书中介绍的方法，针对个人进行提升效率的培训，以及举办各种讲座。我（和我的同事们）已经指导了一千多人，训练了几十万名专业人士，举办了几百次公开研讨会。这也是我获取经验和实例的源泉。

我所作出的承诺，可以用一位客户的来信进行生动形象地概括：“当我习以为常地采纳本书中的各项原则时，它拯救了我的生命；当我一丝不苟地运用它们时，它改变了我的一生。这是一种疫苗，可以预防日常生活中出现临时救火的现象（在某个工作日中出现的紧急事件和危机）；同时也是一种解毒剂，能有效舒缓人们施加在自己身上的不平衡的压力。”

GETTING THINGS
DONE

目 录

GETTING THINGS DONE

The Art of Stress-Free Productivity

第一部分

通向从容之道

第 1 章
新情况，新做法

你是否渴望过这样一种状态：自己虽然整日事务缠身，却仍然能够头脑清醒、轻松自如地控制和处理一切。我可以很负责任地告诉你：这是有可能实现的。极高的效率，卓著的效果，这是在生活和工作中人人渴望的美妙境界。同时，这也是那些经验丰富的专业人士获取成功所必须掌握的方法。而这个方法所涉及的各种技能，是大部分人早已学会的，你要做的就是在适当的时间完整地、系统地运用这些技能，从而轻松面对繁忙的工作和生活。

> 焦虑是由于缺乏控制力、组织整理，以及缺少准备和行动不足造成的。
>
> ——戴维 · 凯克奇
> (David Kekich)

尽管本书所描述的方法和技巧都是常识性的，而且具有广泛的实用性，但大多数读者还是需要对一些已经养成的工作习惯作出调整，然后才能实施本书中的这个系统。不要小看这些微小的调整，它们能够显著改善你处理日常工作中关键问题的方式。我的很多客户都感受到了这种变化，并认为这是影响深远的、根本性的改变。

本书中的这套方法，完全基于两个主要目的：(1) 收集所有需要处理的事情（现在的、以后的、某一时间的；大的、小的、不大不小的），把它们统统置入一个脱离大脑意识的、条理分明的、可靠的系统中。(2) 训练自己在获取任何“输入信息”（也就是接手任何任务）的前期就进行分析和决策，以确保在任何时候，都拥有一套

可以执行或重新协调的“下一步行动”计划。

本书提供了一套经过实践验证的、高效的工作流程管理方法。为推动这套方法的实施，还列举了一些实用的工具、技巧及窍门。你将发现，这些原理和方法无论是在你的个人生活中，还是在你的职业生涯里都具有广泛的适用性，并且可以立即见效。[①]你可以像很多人一样：把我所描述的这种高效模式融入你的工作以及日常生活中去，让它成为你的习惯、成为你的生活方式，甚至成为你人生的一部分。当然，你也可以仿效另一些人的做法：在你觉得需要的时候，才把这套方法拿出来使用，以使自己重新获得对生活和工作的掌控。

问题：增长的需求，匮乏的资源

这些日子以来，几乎我遇到的每个人都在抱怨自己要处理的事情过于繁多，根本没有足够的时间来一一完成。就在前一周授课时，我就遇到两个有类似困惑的人。其中一位在一家大型全球投资公司任职，他承担着公司的管理工作，总是担心自己所承担的新职责会影响他的家庭生活。另一位是中层的人力资源经理，她计划在一年的时间内，把公司在该地区办事处的人员从 1 100 人扩增到 2 000 人。她每天都疯狂工作，单是电子邮件，就要处理 150 多封。因为只有这样，她才能在周末的时候享受正常的社交生活。

① 在我的观念中，“工作”的定义是广义的，它可以是任何需要或希望做出改变的事情。许多人把“工作”和“个人生活”严格区分开来，但我不是这样：对于我来说，清除花园中的杂草或者更新我的遗嘱都是不亚于撰写本书或者培训一名客户的“工作”。因此，本书所涉及的各种方法和技巧对工作和生活的各个领域都是适用的。也只有这样，才能真正达到提高效率的目的。——译者注

新千年伊始，就出现了这样一个自相矛盾的现象：人们的生活质量得到了显著提高，但与此同时又承担着自己力所不能及的工作，结果导致他们承受了越来越大的压力。这就是俗语所说的眼大肚子小，贪多嚼不烂，而绝大多数人都对怎样改善这种局面感到茫然无措。

工作不再有清楚的界线

我们感到身上的压力与日俱增，一个主要原因在于：工作的性质发生了巨大的变化，即使参加了各种培训，我们仍旧难以跟上变化。仅仅在 20 世纪的后 50 年中，在这个工业化的世界里，工作的性质已经由流水线装配、制造，以及搬运一类的活动，转变为彼得 · 德鲁克所定义的那种“知识工作”了。

以前，工作的内容是非常明确的。人们耕田种地，制造机器，装箱搬运，挤牛奶，并使用各种小工具。你知道哪些工作是需要你完成的——你可以亲眼看到它。你也可以很清楚地判断一项工作是否已经完成。

> 我想要一天一天、按部就班地处理事务，但是有时候几天才能做完的事情会凑在一起，同时向我袭来。
>
> ——阿什利 · 布里连特(Ashley Brilliant)

现在，大多数人接手的大部分工作却都没有明确的界定。我所认识的大多数人，他们手头上都至少堆积着半打的事情需要立刻处理。即使他们搭上所有的时间苦苦努力，也不可能把一切都做到尽善尽美。很可能你也正面对着类似的困境：这次会议讨论是否透彻？这个培训计划是否会有效？主管人员的薪酬结构是否合理？正在起草的文章是否能鼓舞人心？即将召开的员工会议能否起到鼓舞士气的作用？公司的重组计划是否行之有效？此外，还有一个值得注意的问题：要想更加出色地完成任务，我们都知道相关资料越多越好，那么现在你能够搜寻到多少相关资料呢？回答是：无穷无

尽！日益发达的互联网为我们提供了丰富的信息资源，取之不尽、用之不竭。

只要有足够的信息，几乎每件事情都可以做得更好。而在当今的世界，你可以获取的信息是无穷无尽的。

另一方面，工作缺乏明确的界定导致每个人的工作量加大。今天，许多机构的运作都需要各部门之间互相交流、彼此合作。企业中各部门之间的壁垒正在削弱，任何部门都需要查看其他平级部门（市场部、人力资源部或某个专门的委员会）发来的电子邮件，即使是抄送的也不能放过。

工作职责在不断地变化

一般情况下，我们工作中所出现的参差不齐、变化万千的枝节问题，对任何人来说都是一个不小的挑战。现在，在这个基础上还要添加另一项挑战：工作职责的定义在不断变化。我经常在研讨会上提问："你们当中，有谁从事的工作就是招聘你的时候要你做的事情？"很少有人举手。由于工作职责很可能既无明确的限制，又无特定的形式，因此，只有长时间从事某一任务明确的工作，你才有可能弄明白自己到底需要做什么、做多少、做到什么程度，才可以使自己的头脑保持清醒。

但是，很少有人能有这样的好运，这主要有以下两个原因：

1. 我们所工作的机构似乎处于一种永恒的变化之中，奋斗目标、产品、用户、市场、技术，以及所有者都在不断地更新变化，这必然导致各种现存的结构、模式、角色和责任的重组和调整。

2. 与从前相比，当今一般的专业人士具有更强的独立性和

自由度。他们变换职业就如同父母换工作岗位一样频繁，甚至连40多岁和50多岁的人也信奉时代在不断发展的信条。他们希望更全面地融入主流社会中去，投身于“包罗万象的发展大潮之中，无论是在专业方面、管理方面还是行政方面”。简言之，人们不会长期从事任何单一职业。

> 我们永远无法为那些全新的事务真正做好充分的准备。我们不得不调整我们自己，而每一次彻底的调整本身就将会使自尊心面临一次危机：我们要经历考验，我们要证明自己能行。这需要我们振奋起自信心、冲破内心的恐惧、直面剧烈的变革。
>
> ——埃里克·霍弗
> (Eric Hoffer)

> 欲速，则不达。
>
> ——孔子

现在很少有人非常清楚工作内容到底是什么，也不知道到底需要多大的投入才能把它做好。我们从外部世界获取了大量信息，同时，在我们的内心世界形成了同样巨大数量的观点以及与别人或自己达成的协议。然而，我们自身还没有具备相应的能力来承担如此庞大数量的事务。

旧的模式和习惯已显得力不从心

无论是我们所接受的标准教育、传统的时间管理模型，还是当今那些充斥市场、随手可得的管理辅助工具，如个人记事本、Microsoft Outlook软件或者个人掌上电脑（PDA），都无法全面地帮助我们应对我们所面对的各种新要求。如果你已经试过使用上述任何一种处理方法或者工具，恐怕你已经发现，它们都无法满足工作中不断产生和转换的各种复杂要求。要期望在这个波涛汹涌的时代获得轻松、良好的自我控制，人们需要全新的思维方式和工作模式。我们迫切需要挖掘出一些新方法、新技术和新工作模式，以使我们永远立于不败之地。

传统的时间管理法和个人管理法在过去的时代大显身手，所以当劳动大军从工业化装配流水线中抽身出来，涌入一种全新的工作模式时，这些传统的方法为我们提供了极为有益的参考，这包括对行动对象和时机的判断。而当“时间”自身也转化为一种工作要素时，个人日程表随之成为一种关键性的工作管理工具。(20 世纪 80 年代，许多专业人士就已经把袖珍日程表视为工作条理化的主要手段。时至今日，仍有许多人把自己的日程表奉为重要的管理工具。）有了自由支配的时间，选择做什么事的要求也接踵而来。“1、2、3”优先顺序代码和每日开列的任务清单，就是人们在过去的实践中逐渐发展起来的重要选择手段。如果你拥有作出选择的自由，你就需要考虑到哪些是需要优先解决的事情。

> 狂风和巨浪永远站在最精明强干的航海家一边。
>
> ——爱德华·吉本 (Edward Gibbon)

你可能已经认识到，尽管日程表的作用不容忽视，但是实际上，它也只是有效地管理了你所从事的大量事务中的一小部分内容（至少在某种程度上如此)。而且，已为人们所证实的是，每天的任务清单和那些简化的优先顺序代码，远远不足以应对一个普通职业人士所遭遇到的数目巨大、纷繁复杂的日常事务。越来越多的人每天要处理几十封甚至几百封电子邮件，他们不能忽略掉任何一个邀请、投诉或订单。几乎没有人能够把所有的事务按照“1、2、3”的顺序排出先后，也没有人敢在接到老板的电话或指令后，不立即改变自己事先确定的工作日程。

“大局”与事务的本质

另一方面，大量的商业书籍、模型、研讨会和专家权威们，都极力推崇把“着眼大局”作为一种处理复杂问题的思路。认清主要

目标和价值观，为我们的工作赋予了先后次序、意义和方向。然而，在实践中，运用价值观思维方式这一良好的初衷却经常达不到预期的效果。我经常看到，出于下面三个原因，这些努力往往都付诸东流了：

1. 在处理每天、每小时的事务时，有很多干扰因素分散了我们的注意力，以致我们无法集中足够的精力关注更重要的问题。

2. 由于个人管理系统方面存在欠缺引发了一种下意识的抵触情绪，所以在面对那些棘手的重要项目和目标时，这种情绪就会阻止具体行动的实施。而这种结果又会导致更加严重的干扰作用，并进一步强化了压力。

3. 一旦提出了更高一级的要求和价值观，我们原有的标准和视点也将随之提升，这会让我们认识到有更多的事务尚待完成。这通常只会在我们的肩上再加上一把稻草，让我们不堪重负、愁眉不展。没错，价值观的审视会让我们在清单上堆积更多的任务。

> 关注价值观并不会使你的生活变得简单。它阐明意义，指明方向，但同时也带来更多复杂的情况。

诚然，集中精力来关注主要目标和价值观的重要性毋庸置疑。但这并不意味着会使我们要做的工作就减轻了，或者使遇到的困难和挑战大大地减少了。恰恰相反，只是牌局中的赌注提高了，但还必须一如既往地玩下去。例如，对一位人力资源部的经理来说，仅仅决定提高工作生活的质量来吸引并留住人才，并不能使自己的工作得到简化。

长期以来，在“知识工作”的新文化中存在着一种缺陷：缺少一套连贯一致，并能够在实实在在的工作中产生出卓越功效的系统和工具。它必须能够从大局着眼，从小处入手，并且使二者有机地

融合在一起。它必须能够管理多个层面；必须能够坚持不懈地对每天衍生的众多新生事物保持控制；必须易于维护，能节省更多的时间和精力；必须化繁为简。

承诺：武术家的“一切就绪的状态”

让我们反省一下，如果你在任何情况下、任何时间内都能够随心所欲地控制自己的一切事务，情况会是怎么样呢？如果你能够100%地把精力投入到自己选择的工作中而不受任何外界的干扰，情形又会是怎么样呢？

> 缺乏洞察力，生活就会拒绝你。无论是擦窗户还是撰写鸿篇巨著都是如此。
>
> ——纳迪亚·布朗热（Nadia Boulanger）

这是有可能实现的。有一种方法可以让你紧紧抓住遍及生活各个角落的所有的事情，同时保持放松，花费最少的气力完成一切有意义的工作。它使你在这个错综复杂的世界里，能够体验到武术家们所说的“心如止水”的境界，优秀的运动员则称之为“忘我境界”。事实上，你很有可能已经体会到这种美妙的感觉了。

> 你发挥能量的能力与你放松休息的能力直接成正比。

在这种工作状态下，你头脑清醒，积极的想法层出不穷。每个人都可能进入这种状态。要想积极有效地应对21世纪复杂多样的生活，人们就都需要这种状态，并且需求程度日益增强。对于那些高效率的专业人士来说，如果他们希望保持工作中的平衡和积极稳定的成果，那么，这种状态必将成为一种不可或缺的条件。世界级的划船运动员克雷格·兰伯特（Craig Lambert）曾在《碧波上的心境》（*Mind Over Water*）一书中

这样描述这种感受：

> 划船运动员们用这样一个词语来描述这种无摩擦的状态：荡秋千（swing）。这使我们回想起在后院荡秋千时的那种惬意和欢娱——一种简单的循环往复的运动，完全凭借来自秋千自身的冲力。秋千承载我们，我们丝毫不需要用力。我们荡起双腿，促使秋千在空中划过的弧度越来越高，但是，这主要是地球引力的功劳。与其说我们荡秋千，还不如说我们被荡了起来。船推动着你前行，是船身渴望着快速地向前，在它的航线上，在它的自然状态中，只有速度在吟唱着。我们的任务仅仅是与船身并肩作战，拼命地挥桨加快速度，避免拖其后腿，而过于用力又会阻碍船速。如果努力变成了为努力而努力，那么结果就会适得其反，这种努力反而会在过程中又化解了其自身。形形色色一心往上爬的人拼命地想挤进贵族阶层，然而，他们挖空心思却只能证明自己并不身属此类。贵族们并不需要努力，他们早已经达到了这种境界。荡秋千就是这样一种“进入状态”的境界。

“心如止水”的比喻

空手道中用“心如止水”来形容一切就绪的状态。想象把一粒石子投入沉寂无声的池塘中，池塘中的水会有何反应呢？答案是：依照所投入物体的质量和力度作出相应的反应，然后又归于平静。池水既不会反应过激，也不会置之不理。

空手道中的击拳动作，其力量来自速度，而不是肌肉，即挥拳最后阶段急剧的“爆发”。这就是为什么瘦小柔弱的人，也能够学会

> 如果你的大脑中空空如也，总是处于一切就绪的状态，那么它就会向一切事情敞开大门。
> ——铃木俊隆(Sbunryu Suzuki)

用双手劈开木板和砖块了。这并不是靠皮糙肉厚或者凭借蛮力，而是灵活地运用一种能够附和着高速度而产生聚集冲力的能力。但是如果肌肉紧张，动作就会慢下来。因此，在高级阶段的武功训练中，对平衡和放松状态的教学并不亚于对其他方面的要求。扫除杂念和灵活柔韧是关键所在。

> 任何造成你反应过度或反应不足的事情都可能反过来控制住你，事情往往如此。

任何造成你反应过度或反应不足的事情都可能反过来控制你，事情往往如此。不能处理好自己的电子邮件、项目、未读的杂志、下一步行动的思考、与孩子或者老板的关系，都可能导致比预期差得多的结果。很多人对于一些事情，要么给予过分的关注，要么不屑一顾，这仅仅是因为他们无法做到“心如止水”般地行事。

你能在需要时进入自己的“高效状态”吗?

> 有一件事我们可以做到，最幸福快乐的人是那些尽力而为的人。我们完全可以达到这一境界，我们能够全身心地投入。我们可以全神贯注地关注我们面前的机遇。
> ——马克·范·多琳(Mark Van Doren)

回想一下上一次你感觉工作高效时的情形。很可能你当时感觉自己完全能够控制一切，丝毫没有紧张的感觉。你全身心投入到工作中去，时间的概念似乎消失了（怎么已经到了午餐的时间？），而且你还明显感受到了工作上取得的进展。你还希望再次体验这样的感觉吗？

如果你早已远远地脱离了那种理想状态，并感受到自己渐渐地失去了控制、压力重重、痛苦不堪，你是否能再一次回归到那种状态呢？这就是本书的宗旨，

它将告诉你如何才能回归“心如止水”的境界，帮助你把全部的才智发挥得淋漓尽致，因此，本书将对你的生活具有重大的指导意义。

原则：有效地处理内心的承诺

在20余载的培训工作中，我发现了一个极为普遍的情况，即由于人们对自己作出的承诺或者承担的义务管理不当，导致了他们承受着重重压力的折磨。所以，学会对那些承诺的事情加以控制，可以有效地缓解压力。即使那些并没有明显体验到压力的人，如果他们学会了如何更加有效地对生活中“悬而未决的问题”加以控制，那么在放松自我、集中精力、提高效率方面也会呈现出明显的改善。

恐怕你已经与自己达成了许多项协议（这一点也许你根本没有意识到）。而每一项协议，无论大小，都时时刻刻地被你自身中的无意识紧密地追随着。这些就是“未完成的事情”或者“悬而未决的问题”。它们可能是“根除世界上的饥饿问题”这样的重大事务，也可能是“雇用一个新助手”之类的一般性事件，或“更换铅笔刀”一类的琐碎小事。

> 任何没有找到应有的位置和恰当存在方式的事务，都会盘踞在我们的脑海中，成为悬而未决的问题。

现在，你内心很有可能已经承担了比你自己所意识到的还多得多的工作。想想看，有多少微乎其微的事情你必须去改变和完成。比如，你需要以某种方式回复电子邮箱、语音信箱以及工作中的新信息；你知道有无数的工程项目将会被划分到你的责任范围内；你还需要确定某些目标和方向，经营自己的事业，在总体上平衡自己的生活。你的内心对工作和生活中所有“悬而未决的问题”都承担了一定的责任。

为了能够高效地应对这一问题，首先，你必须明确并收集所有

那些“经常唤醒你模糊记忆”的事情，然后着手计划如何逐一解决。这看起来似乎极为简单，但在实际操作中，大多数人都难以始终如一地坚持下去。

管理承诺时的基本要求

如果希望出色地管理好所有的工作，那么，你需要做到下面几点：

首先，如果这件事总占据着你的头脑，你的思维就会受阻。任何一件你认为没有完成的事情，都必须置于一个客观可靠的体系中，或者是我称之为“工作篮”的工具之中——必须经常回访并且清理它。

第二，你必须明白你的工作到底是什么。你还必须作出判断：需要采取什么行动来推动工作的进程。

第三，一旦决定了需要采取的行动方案，你必须在某一个你会经常查阅的体系中安排组织好这些行动的提示信息。

检验这种模式的一个重要训练

我建议你拿笔记下来目前盘踞在你大脑中的那些最重要的工作或状况。哪一件事最让你心烦意乱？哪一种情况最容易分散你的注意力？哪一个问题令你兴趣浓厚？或者哪一种局面以哪种方式消耗了你大量的精力？也许，正是某一件“摆在你面前的”工作或者状况必须要处理，而且越早处理越好。

也许，你马上就要背上行囊外出度假。出发之前，你还有几个重大决策要敲定。或许你刚刚继承了一笔600万美元的遗产，而你不知道该如何处置这笔资产等。

明白了吗？好，请用简单的一句话来描述一下，你希望得到的

理想结果是什么。换句话说，事情怎样才算得上是“完成”了呢？这可能非常简单，就像“去夏威夷度假”、“处理有关客户X的事情”、“与苏珊协调大学里的情况”、“弄清新的分区管理结构”或者“实施新的投资策略”。你现在都清楚了吗？好极了。

现在，请写下为了推动事情的进展，你下一步的具体行动是什么？假设你手头没有其他事情，只有这一件事情需要立即完成。那么你打算去哪里？采取什么行动步骤？

你会不会打一个电话？会不会走到计算机前写一封电子邮件？会不会坐下来，取出纸和笔，心血来潮地写上几笔呢？有没有可能与你的配偶、秘书、律师或你的老板面对面地谈上一会儿呢？还是会去五金商店买一些钉子呢？

你找到答案了吗？好极了。

你能从这短短 2 分钟的思考中挖掘出什么有价值的东西吗？如果你同那些在参加研讨会时完成了这个训练的大多数人一样，那么，你就会体验到，至少你的控制力增加了一点点，精神放松了一些，注意力更集中了。此外，对于某些长久以来一团乱麻的局面，你似乎也有了动手解决它的冲动。设想一下，在生活和工作中，这种驱动力放大 1 000 倍时将会是怎样一番景象。

> 像实干家一样思考问题，像思想家一样付诸行动。
>
> ——亨利·伯格森(Henry Bergson)

如果这个小小的试验能够对你产生一些积极影响，请你想一想：究竟是什么发生了变化？根据你的经验，是什么促使局面得到了改观？形势本身并不会向前发展，至少在这个物质世界中这一点是千真万确的。有所改变的只是你更加明确地了解到你所期盼的结果，并确定了下一步需要采取的行动方案。

然而，是什么创造了这一切呢？回答是：思考。你并不需要进

行很多思考，仅仅需要几分钟，就能够把你所承担的责任和需要的资源凝聚到一起了。

"知识工作"的本质

"知识工作"的真实本质和操作原则是：你对工作投入的思考，应该比你现在实际付出的多，但是比你所预想的要少。就像彼得·德鲁克所描写的那样："在知识工作中，任务没有被指定，它需要由工作者确定。'这项工作的预期成果是什么？'这是一个有助于提高知识工作者工作效率的关键性问题，这个问题可能会导致一些极具风险性的决定。通常，没有正确的答案，只有不同的选择。想要获取高收益，一定要明确地认定预期结果。"

> 行动源于思考。
>
> ——拉尔夫·沃尔·爱默生（Ralph Waldo Emerson）

要弄清人们工作生活中涌现出的各种事务的真实面目，要决定为此需要采取的种种行动，都将消耗人们大量的精力。因此，许多人对此产生了抵触情绪。实际上，我们从来没有学过在行动之前要进行周密的思考；大部分的日常活动也都以待处理事宜的形式（比如工作中未处理的公文，或者家里要洗的衣服等等）展现在我们面前。所以大多数人认为，根本没必要先花些精力屏气凝神地思考一下，进而去明确预期的结果。然而事实上，思考结果是促使希望转化为现实的最为有效的手段之一。

为什么有些事情总是萦绕在你的心头

在通常情况下，你对一些事情总是念念不忘，这是因为你希望它们的状况能有所改善，另外：

• 你还没有明确地认定它们的预期结果是什么。

• 你还没有确定你下一步的具体行动到底是什么。

• 你还没有把预期结果和即将采取行动的提示信息存入你所依赖的系统中去。

> 持续不断且毫无成效地深陷于我们不得不处理的事务当中，是对时间和精力的最大浪费。
>
> ——克里·格利森
> (Kerry Gleeson)

这就是为什么你忘不掉这些事情的原因了。直到你澄清了所有问题，作出一切必要的决定，并把预期结果保存到那个系统中去(同时心里十分清楚，需要时你能随时调用查询这个系统)，你的大脑才会放松下来。你可以骗过别人，但是你却无法愚弄自己的大脑。它能够明察秋毫：你是否已经作出了必要的决定，是否已把预期的结果和行动的提示信息寄存于一个安全可靠的地方，以便这些信息能够在恰当的时候提醒你执行行动。如果你没有做好这些工作，那么，你的大脑就一分钟也不会停止运转。通常情况下，当你对某件事还没有依照上述的处理方法处理时，你的某根神经仍然会持续不断地对你施加压力，这只会增加你的精神负担。

你的大脑并不总是那么管用

有趣的是，你的大脑中至少有一部分是相当愚蠢的。如果它够聪明的话，它就应该只在你需要处理某件事的时候才提醒你。

你有没有一把电池耗光了的手电筒？而你的大脑一般是什么时候，才提醒你该买电池了呢？你又是什么时候，才发现电池没电了呢？这不能算是反应灵敏的表现吧。如果你的大脑天资聪颖，它就应该仅当你在商店里看到电池时才给你提醒，而且能一并告知你相应的电池型号。

要么控制你的头脑，要么由它来操纵你。
——贺勒斯(Horace)

从你今天早晨醒来到现在，你是否想到任何需要处理但还未动手解决的事情呢？你是不是不止一次地想到了它们呢？为什么？不断地考虑那些毫无进展的事情纯粹是浪费时间和精力，而且这往往只会使你更加焦虑不安。

似乎许多人的脑子里总在接连不断地放电影，特别是当我们一谈到有许多事要处理时，这一现象更加严重。人们把许许多多悬而未决的问题委托给大脑来处理，但你的大脑却无法有效处理它们。

“材料”的转化

我是这样定义“材料”(Stuff)的：任何进入你的精神或现实世界中但尚未找到归属的事情，所有你尚未确定预期结果和下一步具体行动的事情。对很多人来说，他们的组织整理系统没有发挥应有的功效，原因在于没有首先完成对“材料”的转化。只要它们还保持着“材料”的身份，人们便无法加以控制。

我们需要把所有我们尽力管理的“材料”转化为可以付诸行动的事务。

多年以来，我所见过的绝大部分任务清单纯粹都是一些列举“材料”的单子，而不是必须完成的实际工作的清单。它们仅仅代表着许多尚未解决的事务中的某一部分的提示信息，而这些事务也仍未转化为预期结果和行动方案，即真正意义上的工作提纲和工作细节。

“材料”的存在本质上并不是一件坏事。就其本质而言，如果某些事情吸引了我们的注意力，那么，它们往往以“材料”的形式表现出来。但是，一旦“材料”进入到我们的生活和工作中，便需要被定义和解释。作为知识工作者，这是我们的责任。如果“材料”已经完成了转化过程，并且明白无误，那么剩下的工作就不需要再

耗费我们的脑力了，付出单纯的体力劳动就可以了。

在一次研讨会临近结束时，一家生物工程公司的资深经理在重新审视她最初列出的任务清单时感叹不已："天哪，这简直是一堆根本无法完成的工作，毫无章法可言！"就大多数个人管理系统中所谓的计划清单而言，这是我所听到过的最生动形象的描述了。绝大多数人一直在调整那些性质原本模糊不清、内容残缺不全的任务清单。但是，他们仍然没有认识到，到底需要整理多少内容，管理哪些细节，才能获得真正的回报。如果他们希望自己的组织整理工作富有成效，就应该收集一切有待考虑的问题，然后完成思考的过程。

过程：管理你的行动

你几乎可以像训练运动员那样来训练你自己，在知识工作中表现得快速、敏捷、积极主动和精力集中。你可以更加积极有效地思考问题，轻松自如地控制事态的发展。你可以将工作和生活中各个层面的事务都收集起来，完成更多的工作，同时消耗更少气力。此外，你还可以针对收集到的全部"材料"进行前期决策，为你的工作和生活制定出一套标准的事务处理模式。

然而，在你未达到这一境界之前，你首先需要培养一个习惯：在大脑中不留任何事情。正如我们已经看到的那样，单纯的时间管理、信息管理或者优先事务管理都无法实现这一目标。毕竟：

- 你不可能通过管理时间，把 5 分钟变成 6 分钟。
- 你无法管理大量的信息，过量的信息只会被遗忘和忽视——否则，当你走进图书馆，打开电话黄页本，或者上网的

时候，脑子非爆炸了不可。

• 你无法管理事务的优先级，因为事务是否优先完全是你的主观决定。

因此，管理你的行动是管理好你全部“材料”的关键所在。

管理行动的重要性

你想利用自己的时间做什么事情？你要把获取的信息运用到哪件事情上？你要把有限的精力花费在哪件事情上？这些是人们分配有限资源的时候必须作出的选择。这些问题的本质是，在某个时间，你应该做什么。也就是，我们要如何管理行动。

> 开始便是行动的一半。
> ——希腊谚语

这似乎是显而易见的。然而，你所要关心的项目、事务、未尽事宜的具体行动的数量之大常常会令你震惊，更别说那些没有识别的和没有决定方案的事务了。实际上大部分人都有很多自己没有意识到的事务在等待自己完成。常常能听到有人抱怨“我没有时间去……”，这完全是可以理解的，因为许多任务似乎势不可当地向你涌来。之所以有这种感觉，是因为没人能执行任务！你所能做到的仅仅是执行这个任务中的某一个具体行动步骤。在多数情况下，那些具体的行动步骤可能仅仅需要一两分钟的时间就可以完成，而正是这些不起眼的行动在推动整个任务的完成。

> 事务极少会由于时间匮乏而受阻，它们陷入困境往往是由于未能预先判定行动而造成的。

在培训成千上万名专业人士的实践中，我发现，他们的突出问题并不是缺乏时间（尽管他们自己这样认为）。问题的关键在于，他们无法断定到底要干些什么，下一步需要采取哪些行动。就像在用

雷达监视敌情，你应该在发现异常的第一时间作出反应，而不是等到问题严重了才手忙脚乱地处理。认识到这一点，会让你在行动管理中收获丰硕成果。

采用自下而上的方法

经过多年的观察，我发现自下而上的工作方法对提高个人工作效率最具实用价值，即从当前活动和任务的最底层人手来处理事务。一般观点认为，最恰当的做事方法应该是自上而下地进行处理：首先确定个人的人生目标或公司的长期目标，然后定义工作的主要目标，最后把焦点集中到实施计划的细节问题上。然而实际情况是，大多数人总是陷于日常繁杂的事务中难以脱身，进而严重阻碍了他们去集中精力总揽大局，所以自下而上的方法反而更加行之有效。

完全掌控各种事务（无论是工作篮中的还是脑海中的），并且采取一切有效方法保持这种清爽的状态，将成为拓宽视野的最佳途径。如此一来，你的创造力就获得了解放，它将更加有力地支持你着眼于新的高度，使你更有信心进行开拓创新。这是一种自由、舒展和精神振奋的奇妙感觉，只有采用自下而上的方法处理事务的人才能体会到。

> 仅仅怀有对前景的展望是远远不够的，它必须与大胆的行为结合起来。仅仅靠双眼盯住阶梯是不够的，我们必须勇于跨上阶梯。
>
> ——瓦茨拉夫·哈维尔(Vaclav Havel)

当处理底层具体行动的做法，已经成为你日常事务处理模式一部分的时候，你也就为进行更高一级的思维活动做好了充分的准备。事实上，在你的日常工作以外，有更多有价值的事情在等待你思考。但如果你在底层具体行动上的控制管理能力不够的话，就很可能无暇顾及了。这就好似穿着宽大的泳衣游泳——你不得不手提着泳裤防止它掉下去，根本无心抬头看

方向是否正确。

我接触过许多经理人，他们在白天处理着各种繁杂琐碎的事务，到了晚上，头脑里仍塞满了对公司前景以及个人前途的考虑和展望。这是没有妥善地管理工作流程的必然结果。

对行动的横向管理和纵向管理

你需要从“横向”和“纵向”两个角度，来控制各种事务、项目和行动。“横向”控制是把你所涉及的所有行动都管理起来，保证毫无遗漏地加以执行。这就好像是一部不停地进行全方位扫描的雷达，它的对象是一天里任何一件能够吸引你注意力的事务：药店、管家、玛萨姑妈、战略计划、午餐、办公室里枯萎的植物、一位抱怨不停的顾客、需要擦的皮鞋、买邮票、存一张支票、预订旅馆、取消一次员工会议、今晚去看一场电影等等。你也许会对自己在仅仅一天的时间里需要考虑和处理如此之多的事情感到惊讶不已，因此，你需要配备一个完善的系统来辅助你记录这些事务，并在需要时及时地提供必要的提示，从而确保你能够轻松、快速地将注意力从一件事情转移到另一件上。

相比之下，“纵向”控制则是指针对每个具体的主题或项目所进行的思考。比如，吃晚饭时，你和你的配偶谈论起了下一次度假，这时，你内心深处的“监控雷达”开始锁定这一信息——你们将去哪里，什么时候去，将做些什么，要做什么准备等；或者你的公司即将进行部门重组，你和老板需要商讨一些决策；或者你仅仅需要挑选一个日期，在那天给一位顾客打一个电话。从广义上讲，这就是“项目规划”，它的焦点聚集在某一事务、状况或某一个人身上，勾勒出执行过程中一切（至少对目前来说）必要的想法、细节、重要环节和事情的先后次序。

横向控制和纵向控制的目标是一致的：解除你精神上的负担，并把事情做好。恰到好处的行动管理能够令你轻松自如地游历于工作和生活的广阔领域之中，同时，对项目的适度聚焦能让你彻底了解和掌控项目所需的具体环节。

最重要的技巧：把一切事务赶出大脑

如果你把所有事务都存储在大脑里，那么，你就无法真正地获得我所承诺的那种轻松的控制感。你将发现，这套方法中所包含的那些行为和技巧是你早就已经掌握的。但与其他方法不同的是，必须将“材料”全部存入工作篮中，而不是遗留在大脑中。这套方法适用于一切事务——重大的或者微小的，私人的或者工作的，突发的或者常规的，绝无例外。

> 通常，你大脑中盘踞问题的数量与其解决问题的效率成反比。

我想你可能有过这样的经历：当你的工作（比如某个庞大的项目）或者生活达到某一个阶段时，你需要坐下来平静一下，拿起纸笔列出一张清单来帮助你进行分析和思考。如果你这样做过的话，对于我所讲的方法你就有了一个参考。然而，大多数人只有在生活、工作变得一团糟，令他们难以忍受、不得不采取措施时，才会开始草拟工作清单。通常情况下，这个清单也仅仅涉及使他们备受折磨的那些具体问题。但是，如果你能够把这种做法转化为你现在生活和工作中运行模式的一种常态，并使之贯穿于你生活中的各个领域（不仅仅在处理“紧急情况时”如此），那么，你才算开始进入了我

们所描述的“黑带”[①]水准的管理模式了。

> 对一件事情不需要进行两次相同的思考。

在实际的行动执行过程中，我尽量让自己可以凭直觉去挑选要执行的行动，而不是重新思考那些行动的来龙去脉。因为我早已对事务进行了周密严谨的斟酌，而所得的结果都是单纯的、可执行的行动。所以我不会再次浪费时间进行思考，否则，就是徒劳无益地耗费创造力，徒增挫折和压力。

任何要办理的事务都需要你进行思考，这是无法逃避的，你的大脑会紧紧地抓住那些未经思考的事情不放。但是，大脑负载这些未尽事宜的能力是有限度的，一旦超越了这个限度，它的思考效率就会急剧下降。

大脑中肩负短期记忆的那部分组织——往往负责存储不完整、尚未决定和没有组织安排好的“材料”——其功能类似于个人计算机中的随机存储器（RAM）。你的意识就好像是计算机的CPU，是一个负责处理的工具，而不是一个存储场所。你每次只能考虑两三件事情。但是那些未处理完的事务仍然存储于短期记忆空间里。大脑保存“材料”的能力是有限的。要想让大脑高效地工作，就像让CPU高速处理任务一样，必须保证RAM里排队的任务尽量少。很多人终日里忙忙碌碌，大脑的存储空间早已不堪重负。他们时常感到心神不宁、坐卧不定，正是因为在他们内心深处，超负荷的精神负担无时无刻不在侵扰他们的注意力。

现在让我们暂停一下，审视一你自己。在刚刚过去的几分钟里，

---

① 黑带：在空手道等格斗运动中，通常以腰带的颜色来代表运动员的级别，级别越高颜色越深，白带最低、黑带最高。本书作者在早年取得空手道黑带，所以作者在本书中以“黑带”来指代高级别的个人管理能力，并多处用武术、格斗的经验对书中观点进行辅助说明。——译者注

你是不是已经走神了，脑子里冒出一些与你现在阅读的内容毫不相干的事情了？你的大脑很可能开了小差，跑到一些未处理完的事情上去了。它们从你大脑的RAM（随机存储器）里一跃而起，冲着你大吼大叫。而你又是怎样做的呢？除非你把它记下来，放在一个可靠的工作篮中（“可靠”是因为你知道自己将很快就会再次回头处理这个问题），否则，它只会跟你纠缠不休。那将导致最糟糕的结果：事情毫无进展，而压力徒然激增。

糟糕的是，你的大脑是个认真负责的器官，虽然你对某些事情感到无能为力、无可奈何，可你的大脑仍然会毫不懈怠地一个劲儿地提醒你。大脑中从来就不存在过去或者将来的概念，也就是说，一旦你告诉自己有些事情需要处理，并把这一信息传递到你的RAM中，那么大脑中的某一些区域就会立即认定：你应该自始至终努力完成那件事情。对于任何你应该去解决的问题，大脑都会自动认为你应该立刻投入办理。一旦你把两件事同时放入RAM那你就注定会失败，因为你根本无法同时对付它们。就这样，无孔不入的压力一下子冒了出来，而这种压力却常常会让你丈二和尚摸不着头脑，更别说顺利解决了。

> 思想上开小差，将是你最难战胜的敌人。
>
> ——萨莉·肯普顿（Sally Kempton）

大部分人处于这种精神状态的时间太久了，反而习以为常，殊不知这种状态是不正常的。就像万有引力无时不在，以至于感受万有引力的人们甚至意识不到引力的存在。只有当人们彻底地摆脱了这种压力的束缚，拥有一种完全不同的体验时，他们才可能认识到自己曾经承受着多么大的压力。

那么，有摆脱这种压力束缚的办法吗？当然。下面的章节将告诉你具体的做法。

第 2 章

掌控生活：横向管理工作流程的 5 个阶段

要想轻松掌控知识工作，必须熟练掌握工作流程管理的 5 个步骤，而这正是我所教授的本书方法的核心部分。无论在什么情况下，我们在工作时都将经历这 5 个阶段：(1) 收集 (Collect) 一切引起我们注意的事务和信息；(2) 对这些信息进行处理 (Process)，决定下一步行动；(3) 对这些行动进行有效的组织整理 (Organize)；(4) 我们通过回顾 (Review) 来确定下一步行动方案；(5) 行动 (DO)，直至最终完成工作。这些阶段共同构成了我们生活中的“横向”管理系统，而且我们还可以随时向其中添加任何引起关注的新事务。

> *我们所认知的知识能够证明其自身的实用价值。这里所指的知识是可执行的、指明预期结果的信息。*
>
> ——彼得 · 德鲁克

这几个步骤的原理很简单。可能你没有察觉到，不过这确实就是我们习以为常的处事方法。但是根据我的经验，大多数人在这 5 个阶段中，都还有很大的提升效率的空间。我们对工作流程的管理包括了 5 个环节，并且管理的效果通常取决于这 5 个环节中最薄弱的一环。因此，除非所有环节都紧密结合，并且按统一标准加以管理，否则，其最终效果难以保证。大多数人在收集阶段存在着重大的遗漏，于是有些人虽然收集了大量信息，但却没有进一步的处理，因此也就无法确定下一步的具体行动。另一些人虽然确定了下一步行动，但却缺乏对

这些行动的有效组织，因而不能有效地执行。还有一些人虽然建立了良好的组织整理系统，但由于缺少回顾和检查环节，结果导致整个工作系统的效率大打折扣。最终，系统中出现的任何一个薄弱环节，都可能影响工作执行的结果和效率。

了解了这5个阶段的本质和相互关系后，还需要运用一些有效的技巧和工具，才能顺利地完成各阶段的工作任务。我发现，如果将这5个步骤分开来做，会取得更好的效果。有时候，我只收集各种信息，而不做进一步处理。而有时，我又只进行分析和处理（比如利用会议后的间隙，整理会议笔记）。我还会利用长途旅行的路上时间，对收集和分析处理后的材料进行组织整理。还有一些时候，我会查看我的工作清单，回顾检查我的工作状况。很显然，大部分时间我都会充分利用起来，去做我该做的事情。

许多人无法把工作安排得井井有条，主要原因是他们试图一口气完成这5个阶段的工作。当他们坐下来“开列工作清单”时，大多数人试图按照重要性和紧急程度来罗列“最重要的事情”，但他们却没有拟定任何具体的行动方案。如果你因为某些事情（比如秘书的生日）目前“并非那么重要”，而暂时将它搁置一旁不作任何考虑，那么这件事就成了一个悬而未决的问题。而它也将时刻消磨你的精力，阻碍你集中精力思考那些真正重要的事情。

本章将从总体上阐述这5个阶段的内容。在第4章到第8章，会分别讲述各个阶段的内容。这些章节针对每一阶段介绍了具体的管理方法，并且附有大量经典的实例和最佳实践。

收集

我们首先需要了解该收集哪些信息，以及如何有效地完成这一

工作，这一点非常重要。只有这样，你才能有效地进行下一步的处理。为了把大脑从那些低层次的、希望抓住一切事务的意识中解放出来，你必须（利用工作篮）百分之百地捕获一切“未尽事宜”。而且在将来的某个时间，你还将处理和回顾这些“未尽事宜”。

百分之百地捕获一切“未尽事宜”

你需要寻找和收集你世界中的一切未尽事宜，无论大小、轻重、缓急，只要是那些等待处理的、需要改进的、引起注意的事务，都要收集起来。

在你读到这里的时候，许多事务正处于收集之中。信箱里收到了新的信件，工作篮中增添了新的备忘录，电脑中收到了新的电子邮件，语音信箱收到了新的留言。但与此同时，你也正在从周围的环境中收集引起你注意的信息，并储存到自己的大脑，而且大脑自己还会不停地思考，时不时地形成一些想法和主意，它们也需要你的关注。这些信息不像电子邮件那样醒目，但它们也是“材料”，需要用某种方法对其进行处理，所以也是收集的对象。比如：在记事簿上记录的某些决策，应该尽快付诸实施；在你书桌的抽屉里，某些不好用的文具需要修理一下或者干脆扔掉；在你的咖啡桌上，放着一些过期的杂志——这些全都属于“材料”的范畴。

一旦你给某一事务贴上“需要做”或者“应当做”的标签，它就变成了一件“未尽事宜”。比如，如果你还在犹豫某件事是否需要完成或如何完成，那么它就是“未尽事宜”。这包括全部的“我将要……”，也就是那些你已经有所计划但是尚未付诸行动的事情。当然，未尽事宜还包括所有正在处理中、尚未结束的事务，以及那些你已经实施但尚未最终确认完成的事务。

为了正确地管理这些“未尽事宜”，你需要暂时把它们全部放

入一个“存储器”中。等到有时间的时候再来确定它们到底都是一些什么样的问题，需要如何处理和解决。为了确保这个收集工具的有效性，你必须定期清空这些“存储器”。

如果你将大脑也当做一个“存储器”来看待的话，那么很可能各种“未尽事宜”现在就已经被你收集起来了。但是如果无法找到一个可靠的外在体系对它们进行直接管理，那这些事情必定会藏匿于你脑中的某个角落，并且无法有效地定期清空。事实上，如果你没有把某项任务放入你的工作篮，那它就必定存在于你的大脑当中。我们在这一阶段所要做的，正是要确保一切必要的事情统统得到了收集，并且存储在你大脑之外的某个地方。

收集工具

有很多工具，无论其科技含量高低，均可用于收集那些“未尽事宜”。下面列出的几种工具可以用于捕捉你的想法以及从外部获取的资料：

- 工作篮
- 纸质记事簿
- 电子记事簿
- 录音设备
- 电子邮件

工作篮

标准的塑料框，木制、皮革或金属编织框，都是最常见的、用于存放纸制资料的工具，其他任何需要处理的物品也可以存放其中，如信件、杂志、备忘录、票据、电话簿、收据，甚至是没电的手电筒。

书写用的纸张或记事簿

活页笔记本、螺旋装订记事本、速记本和标准便签簿，都可以随时记录你的想法、搜罗来的信息，以及有待处理的事情等。只要能满足你的习惯和需要即可。

电子记事簿

计算机可以用于存储简短信息，以便日后进行处理。随着字符识别技术的发展进步，一系列用于保存数据的数码工具产品接连不断地面世。各种手持设备（如PDA）和电子便签簿都可以用来收集各种信息。

音频产品

目前，可以使用的此类产品包括电话应答机、语音信箱和录音设备（如数码录音机或者微型磁带录音机）。这些设备都可以临时储存那些你需要记录或处理的音频信息。

电子邮件

如果你通过电子邮件与外界保持联系，那么，你的计算机中会有一些区域，用于保留收到的信息和文件，以备日后浏览、阅读和处理。短信也拥有类似功能。

高科技产品设备

现在，越来越多的电子设备开始支持语音指令和手写输入。随着信息沟通的数字化和无线化的发展，我们记录信息的方式也在变得更加简单。(同时，我们所收到的数据和信息数量也在随之膨胀！)

"电脑！"

"是的，戴维，什么事？"

"我想要面包。"

"好的，戴维。"

所需食品的信息就这样被收集起来了。在行动管理过程中，组织整理这一阶段也进一步向数字化方向迈进，"面包"将自动添加到我的食品杂货电子清单中，甚至自动完成订货和配送程序。

无论是高科技设备，还是技术含量不高的产品，上面介绍的所有设备都起到类似于工作篮的作用，发挥着收集一切具有潜在用途的信息、任务和行动方案的功效。当然，很可能你对这些日常工具已经习以为常了。

影响成功收集的因素

遗憾的是，仅仅有合适的收集工具，并不能保证顺利完成所有收集工作。大多数人都拥有某种形式的收集设备，但是，这些设备或多或少地存在失控的情况。我们一起来看看成功收集的三个必要条件：

1. 每一件悬而未决的事情都必须存储在你的收集系统中，而不是在你的大脑里。
2. 你应该尽可能地控制收集工具的数量，越少越好，够用即可。
3. 你必须定期清空这些设备。

把一切赶出你的大脑

如果你还在使用自己的大脑来追踪多个事务的进展，那么你自

然会丧失使用和清空工作篮（或者其他收集工具）的动力。大多数人之所以并不把这些收集工具放在心上，是因为他们知道，这些工具所收集的事务并不完整。在他们的工作篮和大脑中，都存放着一部分“未尽事宜”，因此，他们无法完全信任其中的任何一个。这就导致，他们的大脑处于两头兼顾、疲于奔命的状态之中。这就好似在布满了大洞的弹球台上玩弹球一样，弹球非常容易掉入洞里，让人根本没有兴趣继续玩下去。

应该使收集工具成为你生活方式的一部分。你应该尽量在身边保留这样的工具，这样，无论你身在何处，都可以记录下各种灵光一现的想法。把它们视为你生活中不可或缺的一部分，就像你的钱包、驾驶执照或眼镜一样。

尽量减少收集设备的数量

你需要多少个工作篮，就应该设置多少个，但要限制在你可以应付的最大数量以下。由于你需要收集的信息可能随时随地冒出来，因此，在任何情况下，你都需要能够发挥功效的收集工具。然而，如果收集工具的种类和数量过多，你便可能无法对这些分散的信息很好地进行处理了。

对于高科技收集工具，一般不会出现数量过多的状况，主要是那些低技术含量的工具（如记事簿和工作篮）容易出现这类问题。比如别人给你的便条，就应该好好整理，而不是随心所欲地把它们堆在一起、夹在记事簿里或塞进抽屉中。其他类似的纸质文件也应该井然有序地放进工作篮，而不是乱七八糟地堆积到各个角落里。

随着生活和工作变得日益复杂烦琐，采用标准化的工具和手段来捕捉想法和信息就显得尤为重要。在你的职业生涯当中，你也许会发现，一些工作上的好点子往往不是在工作时间产生的（通常是

对于天才来说，处理的事务越少，效果越好。
——莱昂纳多·达芬奇

在你休息的时候产生的)。如果能够利用高效的收集工具来辅助你的思考，那么你便获得了提高工作效率的法宝。

定期清空收集工具

保证收集阶段成功的最后一个因素是显而易见的：如果不定期清空收集工具，处理里面盛放的“材料”，那么它就只是一间装满杂乱资料的仓库。我们这里说到的清空并不意味着完成，这里不要求你完成存放在语音信箱、电子邮箱或工作篮中的全部事务；其实，它仅仅要求你把资料从存储器中取出来，判定这些事情的实质是什么，以及应该采取什么具体行动才能推动它的发展，如果你无法立即完成它，那么把这些行动组织整理到你的系统中就行。千万不要把它再次放回到工作篮中去！不清理你的工作篮，简直就和不倒垃圾桶一样，而你就只能不断购买新的垃圾桶，以便盛放那些新产生的垃圾。

为了定期完成工作篮的清理，你必须拥有一个完善的行动管理系统。如果没有有效的“输出”，工作篮里容纳的“材料”自然会堆积如山。一般来说，对于那些你无法立即处理的事情，把它们留在“工作篮”里以便给自己提个醒，这确实是简单易行的办法。(特别是对于纸质文件或者电子邮件之类的信息尤其方便。）但问题是，当工作篮（或电子收件箱）中存入过量的资料和信息时，就只会让你感到面临崩溃的危险，根本无法起到提醒的作用了。

当你掌握了下一个阶段的技巧，学会如何轻松快捷地处理那些乱七八糟的未尽事宜时，“工作篮”就可以被顺利清空了。让我们一起来看一看，要怎么做才能在不立即完成具体工作的情况下，清空你的工作篮和电子邮箱吧！

处理

对于参加这个课程的所有人来说，我帮助他们所作出的最大改进，恐怕就是指导他们按部就班地对每一项工作进行思考，并最终清空他们的收集工具。当我与某家跨国公司一个主要部门的经理共同处理了她的“工作篮”以后，她坐在那里，感到前所未有的轻松。此前她为了减轻大量的会议给自己带来的繁重压力，便依赖工作日程表来提醒会议日程，而效果还不错。在我的帮助下，她对工作的其他方面也进行了归纳和整理，从而使自己工作的各个方面都变得井井有条了。现在，我们已把她需要提醒自己的行动和信息分门别类地逐个确定，并存入一个看得见、摸得到的具体系统中。

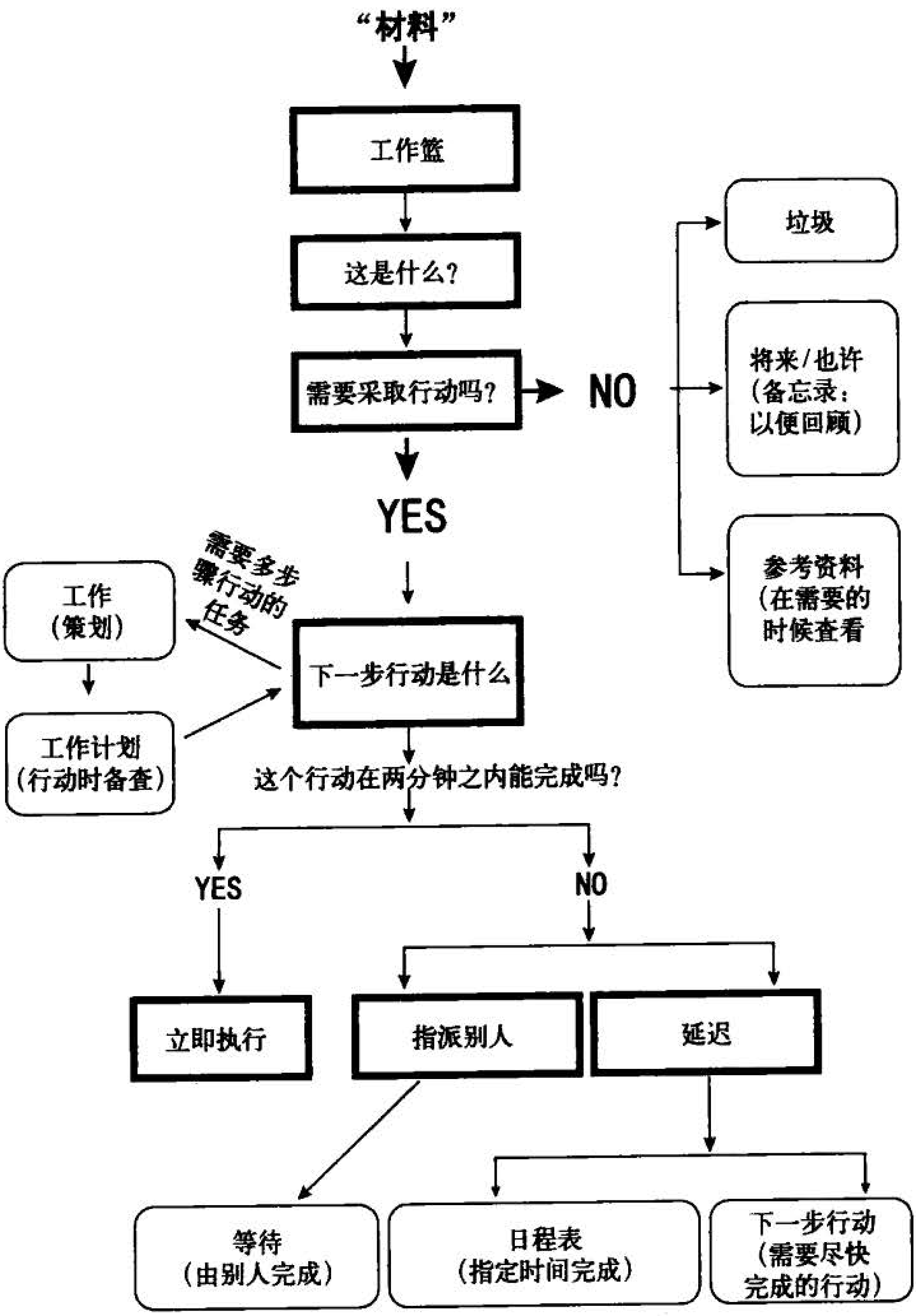
对于你所收集到的每一封电子和语音邮件、每一条备忘录或者每一个自然萌生的念头，你该如何处理呢？这是行动管理过程中的一个组成要素，它是整个个人组织整理体系的基础。许多人试图把一切安排得井井有条，但是他们却错误地直接整理那些收集到的、不完整的“材料”。你无法有效地组织和整理“材料”，你只能对它们进行收集和处理。分析和处理这些材料后产生的下一步行动，才是真正的组织整理的对象。在事务处理的树状模型中（见下图），处理和组织整理这两个阶段是整个过程的主干部分。

在后面的章节里，我将针对处理过程的每一个环节详细地进行指导。而现在，我建议你在我们总览全过程的同时，从你的工作篮中拿出几项工作或者拿出一摞资料，尝试着按此方式处理它们，这样你对这个过程就会有一个大致的了解。

它是什么？

这个问题并不愚蠢。我们前面已经讨论了收集工具以及收集的

"材料"。但是，我们还没有讨论过这些材料到底是什么，需要我们如何处理。比如，我们从上级主管处接收的很多信息，往往因为含糊不清，而很容易被我们的个人组织整理系统漏掉，我们是不是应



工作流程图——加工处理

该先搞清楚这些信息的含义呢？当我们收到人力资源部门发来的电子邮件，通知我们某某政策的某某情况时，我们是不是也需要先看清楚邮件内容？我曾经从我的客户那堆积如山的文件中，挖掘出十多条有价值的信息，这仅仅是由于他们当时不愿意花上几秒钟的时间来搞清楚文件内容就随手一扔造成的。搞清楚了这个问题，我们也就可以了解下一步决策的重要性了。

是否需要采取行动？

对于这个问题有两种回答：是和否。

不需要采取行动

如果答案是“否”，也就是“它”不需要我们采取任何行动，那么就有三种可能的情况：

1. 这是无用的垃圾，我们根本就没必要保留它。
2. 目前没有采取行动的必要，但是日后可能需要处理（孵化，酝酿）。
3. 该信息具有潜在的利用价值，今后也许能派上用场（参考资料）。

这三种情况各自都有一套处理方法，我们将在后面的章节中详细介绍。就目前而言，对于要删除的东西，你所需要的就是一个垃圾箱和删除键；对于那些需要在日后处理的事情，就将它们写在备忘录或者日程表中；对于那些有潜在价值的参考资料和信息，把它们放在一个完善的归档系统中保存就可以了。

需要采取行动

这一类材料要求我们亲自着手处理。典型的情况可能是一封要求你在某日参加公司活动的电子邮件；或者是与集团副总裁会面后

放在工作篮中的备忘录，写着聘请顾问这一重要新项目的相关事宜。

面对这类需要着手处理的材料时，你必须回答两个问题：

1. 你承诺完成哪些工作？需要达成哪些目标？
2. 具体的下一步行动是什么？

如果它代表一个项目

如果手头的事情需要一系列的行动才能实现它的目标或结果，你就可以将其视为一个项目并将它列入“项目”清单中。这如同在地上树起一个树桩，提醒你有些目标尚未达成。每周回顾一下这个清单（参见“成功的关键因素：每周回顾”一节）将会帮助你想起这个尚未解决的问题。这些目标会一直保存在你的管理系统中，直到你达成或者放弃这个目标。

下一步要采取什么行动？

对于你所收集到的任何材料来说，这都是一个关键的问题，如果你能给出合适的答案，你便拥有了下一步组织整理工作的基本原料。“下一步行动”是指那些可执行、可操作的具体行动，并且只有将其完成之后才能推动整个事情向着既定目标发展。

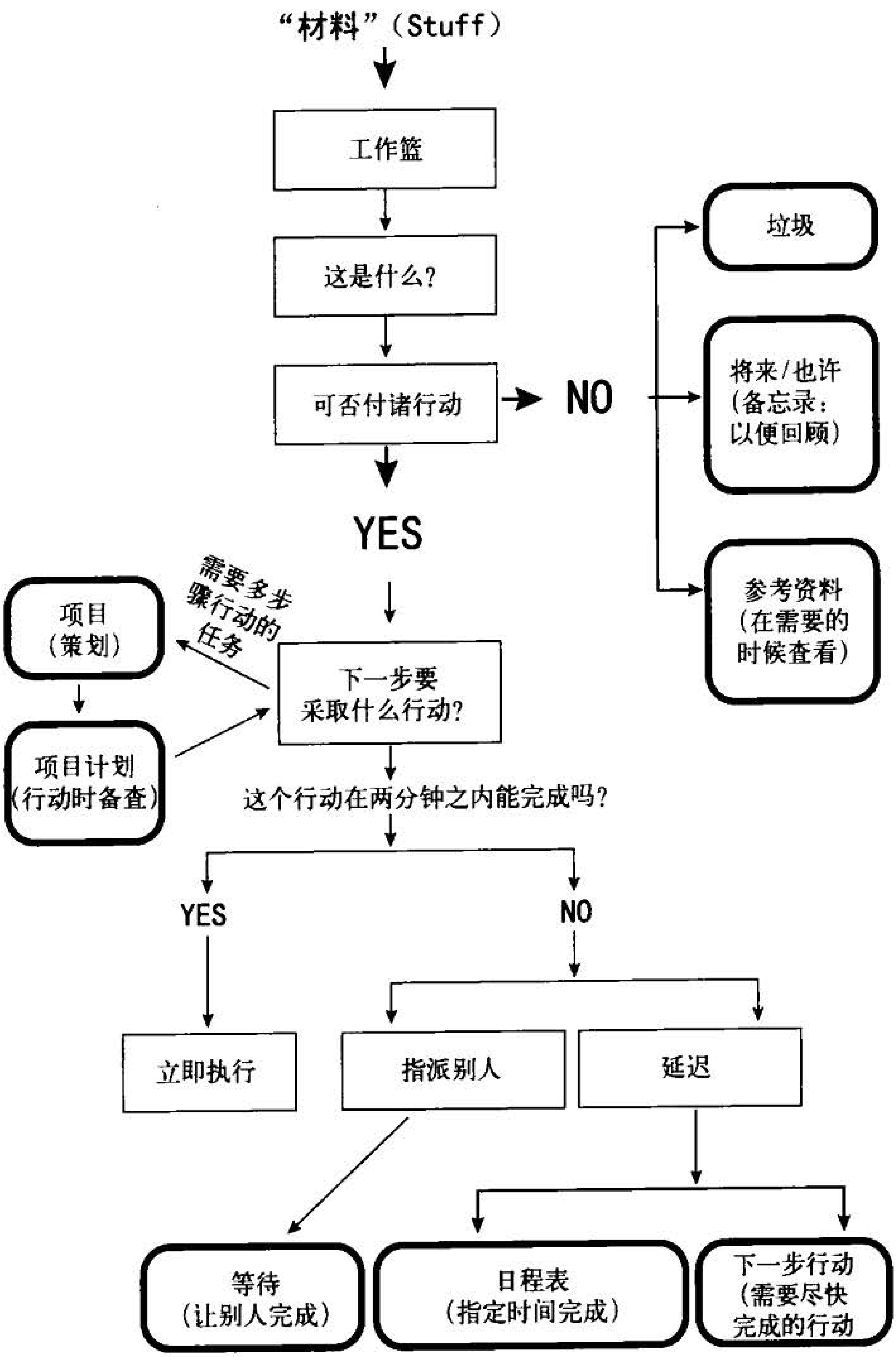
> 做事情时，并不需要花费很多心力，但是在决定做什么时，却要投入大量的精力。
> ——阿尔伯特·哈伯德（Elbert Hubbard）

“下一步行动”的几个例子：

- 给弗雷德打个电话，问他推荐的那家修理厂的电话号码。
- 起草预算会议的具体议程。
- 与安吉拉谈论我们需要建立的文件归档系统。
- 上网了解一下数据库管理软件的知识。

这些都是需要我们实施的真实而具体的行动，这些行动的提示

信息将对个人管理系统是否有效起到决定性作用。



工作流程图——组织整理

立即执行、指派他人，或者延迟处理

一旦你决定了下一步行动，紧接着，你就会面临以下三种选择：

1. 立即执行。如果这步行动能在两分钟内完成，那么你就应该立刻执行。

2. 指派他人。如果处理这件事情需要花费的时间不止两分钟，那么，你应该问一问自己是否就是解决这个问题的最佳人选。如果回答是否定的，那就委托给一个合适的人员去办理。

3. 延迟处理。如果预计花费的时间超过两分钟，而你又恰恰是最佳人选，那么这时，你就不得不推迟行动，并把它记录在“下一步行动”清单上，以后再来完成。

组织整理（Organize）

在工作流程图的外围，是8个独立的处理方向，这包含了你的“材料”经过处理后可能遇到的所有情况。将它们综合在一起，就构成了一个完整的系统。这个系统可以组织整理你的当前工作，也可以随时接纳新内容。

对于那些无须采取行动的事务来说，可以将它们：丢入垃圾桶、保存为等待酝酿的资料或归档为参考资料。如果某项事务无须采取行动，你可以把它当成垃圾丢掉，也可以“存入备忘录”以备日后再次评估，还可以归档保存起来以便今后能够随时查阅。对于那些可以付诸行动的事务，你则需要：一个项目清单、一个保存项目规划和资料的存储系统、一个日程表、一个下一步行动清单，以及一个等待清单（清单中包含的内容是那些等候别人完成的任务）。

由此可见，这8类事务都可以（而且也应该）分别放入几个客

观存在的容器中。本书中我们将这种容器统称为“清单”(list)，意思是可供人们经常查阅的一组提示信息。这个“清单”可能是纸质的备忘录手册，也可能是一个电脑程序，还可能是塞满纸质文件的文件夹。举个例子来说吧，一个当前项目清单，可以是记事本中写满个人目标的一页纸，也可以是个包含任务列表的PDA，或者是个贴着“项目清单”标签的塑料文件夹。提示信息（如“3 月 1 日后，与我的会计师联系，约定一次会面”）既可以保存在书面形式的备忘录文件夹中，也可以存放在纸质或者电子日程表内。

项目

我是这样给项目下定义的：任何一个需要多步骤才能完成的任务。这就意味着你的“项目清单”中会出现一些你以前不会当做项目看的小事情。我对项目如此定义的根据是：如果某项工作不能一步完成的话，那么，你就需要建立某种机制来提醒自己还有事情尚未处理。如果你没有建立这样一个提醒机制的话，这件事情很有可能会回到你的大脑中，重新成为一个盘踞在你大脑中的悬而未决的问题，并时刻干扰你的工作。另外，我们也可以将项目视为一系列未尽事宜。

“项目”清单的内容范例

安排新的董事会成员	研发生产录像机的合资项目
8 月份的度假安排	制作一个新的培训光盘
安排一次员工外出静思会[①]	确定明年学术研究会的日程安排
出版书籍	组织一个 1 小时左右的主题演讲
完成计算机升级	更新遗嘱

① 外出静思会是指：暂时放下手头杂务，离开公司，到某个地方安静地思考、讨论一些重要的问题。——译者注

熟悉视频会议的操作　　　　　　确定预算规程

敲定一条新产品生产线　　　　　签署一份雇佣协议

了解新的联络管理软件　　　　　在后院安装新的照明灯

找到《财富》杂志的再版文章　　与南美的代表正式建立合作关系

寻找一位公关人员　　　　　　　制定雇员政策和工作程序

在新果园里种一些植物　　　　　为起居室添置一把新的靠椅

这些项目不需要按照某种特殊的顺序（如规模或重要性）进行排列，你只需要把它们列在一张主清单上便足够了。这样你就可以经常地查阅它们，以确保你对每个项目制定出恰当的“下一步行动”方案。

事实上，你不可能直接执行一个项目，你所能执行的是与项目相关的“下一步行动”。当你完成了足够多的正确步骤以后，才能达成项目的预期目标。实际上，这个项目清单就是一份罗列了我们面前的各种终点线的实用手册，它保证我们所采取的每一步行动都能将事务向着正确的方向推进。

项目的辅助性资料

通常，我们会为大部分项目积累大量的相关信息，这些信息都应当按照主题、题目或项目名称组织整理起来。这时，“项目”清单便成为一个索引。各个项目所对应的细节、计划、辅助资料都应该分门别类地存放于独立的文件夹中，或存入电子文档、笔记本或者活页文件夹中，以便你在处理各个项目时可以方便地查阅取用。

辅助性资料与参考资料

一旦你把项目的辅助性资料按照主题或者题目分类组织整理时，你会发现，它们与你的参考资料非常类似，甚至可以将它们一

起保存在同一个系统中（例如，“婚礼”文件可以保存在常用参考资料文件夹中）。它们之间的唯一的区别是，对于正在进行中的项目，那些项目的辅助资料可能需要更频繁地查询，以确保项目的顺利完成。

我通常建议人们将项目辅助性资料保存在视线之外的地方，但是，如果你拥有一个运行良好的参考文件归档系统，而且它就在你触手可及的地方，那么将项目资料保存在这个视线内的系统中会更加简易和高效。项目辅助性资料有时需要频繁查阅，将资料放在抬眼就可看到的地方会更加方便快捷。在这种情况下，这些纸质的资料通常可以放在桌面的文件筐里或者抽屉中。

下一步行动的归类

如同工作流程图所显示的那样，下一步行动的决策是最核心的环节。对于每一个悬而未决的问题，下一步行动都应当是可执行的、一目了然的、没有歧义的具体行动。

那些不到两分钟即可完成的工作和那些你早已完成的工作是已经过去的行动，你就没有必要继续跟踪了。需要紧追不放的是：那些将要在某一个特定时间或日期执行的行动（把它们记人你的日程表），那些需要尽快完成的行动（把它们添加到你的“下一步行动”清单中），以及那些等待他人去办理的事情（把这些纳入“等候”清单）。

日程表

行动的提示信息可以分为两类：一类是需要在某一指定日期或时间里执行的行动提示信息，另一类是应该尽快完成的行动提示信息。而日程表所负责记录的就是第一类行动提示信息。

你的日程表上只标注三种情况：

- 需要在指定时间执行的行动。
- 需要在指定日期执行的行动。
- 需要在指定日期获取的信息。

需要在指定时间执行的行动

这其实是给约会起了一个花里胡哨的别名。比如说，某项目的下一步行动是参加某日某时召开的会议，你只需把它标注在日程表的对应时间点上就可以了。

需要在指定日期执行的行动

一些事情需要在某个特定的日期进行，但不一定非得苛求于某一个确定的时间。也许你告诉玛丽星期五会给她打电话，问问你给她的报告有没有问题。因为她星期四才可能拿到报告，而星期六又要出国，因此星期五是采取行动的最佳时机，但在这一天的哪个时间采取行动是无关紧要的。那么，只要标注在那一天的工作日历中就行了。所以，将指定时间的行动和指定日期的行动在日历中分开标注是非常实用的。

需要在指定日期获取的信息

有时候，你需要在特定的日期了解某些信息，但是并不一定要采取行动，这样的事情，也可以记录在日程表中，用以提醒自己。比如有关安排约会的注意事项，他人（家人或员工）的日程安排，或者是其他对你有用的信息。同时，你也可以在日程表中记载一些短期的提示信息，如提醒自己等某人度假回来以后，给他打个电话等。

不再需要“每日工作清单”

在我的做法中，只有上面那三种情况才允许被记录在日程表中，其他的一概免谈！我知道，这对于传统的时间管理方法来说，简直

如同异端邪说。按照传统的时间管理方法，“每日工作清单”就是一剂百试不爽的灵丹妙药。但实际上，这种工作清单的收效却令人大失所望，这主要有以下两个原因。

首先，由于会不断出现新的问题需要处理，工作的重点也可能不断地转移，每天的工作安排也必将随之作出相应的调整，因此，人们不可能100%提前确定每日工作清单。制定一个工作清单作为工作参照自然是有益处的，但是，实际情况是这个工作清单可能不得不随时进行调整。如果你在日程表中记下一串长长的任务，一旦无法执行，又不得不将它们的内容逐项重新抄录到另一个日期里，这未免有些令人泄气，同时也浪费了宝贵的时间。我提倡使用的“下一步行动”清单能够容纳所有行动的提示信息，甚至是那些有严格时间要求的行动。这样就避免了每天在日程表中重复抄写同样的任务了。

其次，如果日程表上的某一项工作不一定非要在这一天中完成，那么，它将对其他工作起到弱化作用，并造成一定的负面作用。比如说，我必须在星期五给某人打个电话（因为我只有在那一天才能找到她），然而同时，我又在那一天的日程安排中挤进了其他5个电话，它们无足轻重，也不存在严格的时间限制。如果那一天我忙得晕头转向的话，就可能把给某人打电话的事情给抛到九霄云外了。这样就必须让大脑提醒自己：这个电话必须要打，否则我不可能再有其他的机会了。依我看，日程表是一块神圣的领地。一旦在那里标记了某个行动，你就必须在那个特定的时间完成，而在别的时间则根本不用考虑这个行动。只有在约会本身发生变动的时候，才允许在日程表中进行相应的变更。

> 越是有弹性的工作安排，越能承受大量的工作。
>
> ——迈克尔·麦格里菲（Michael McGriffy），医学博士

“下一步行动”清单

你所有的行动提示信息应该记在哪里呢？答案是“下一步行动”清单。它和日程表一起，构成每日行动管理的核心结构。

任何已经确定的需要两分钟以上才能够完成，并且无法指派其他人完成的行动都应该记录在某个地方。“给吉姆·史密斯打电话，谈谈预算会议的事情”，“给雷切尔和劳拉的母亲打电话，通知在外过夜露营的事情”，以及“为年度销售会议起草计划”都是这类行动。这些行动的提示信息需要在适当的列表或工作篮中加以保存，以便我们在日后完成。

> 我们应该使任何事务都变得越简单越好，而不是比较简单。
> ——阿尔伯特·爱因斯坦

如果这类行动的数量是 20 或 30，那么你完全可以把它们统统列进一个“下一步行动”清单中，这样你什么时候有空都可以浏览一遍。然而，对于我们大多数人而言，这类行动很可能会有 50~150 件之多。在这种情况下，把“下一步行动”进一步细分不失为一个明智的做法。例如，当你手头有一部电话时，你可以拿出一张“电话”清单；在每周例行会议上，随身携带“工作问题”清单可供你顺利地开展讨论。

无须付诸行动的事务

如同处理那些需要付诸行动的工作一样，对于一些不能够立即落实的事务，你同样需要一个组织良好、自成一体的系统。这个系统中的事务可以进一步划分为三类：垃圾、需要酝酿的资料和参考资料。

垃圾

对垃圾的处理不用多说，一切没有行动价值或者参考价值的东西都应统统扔掉。如果你继续保留这些东西并与其他资料混在一起，那么这些垃圾就只会对你系统的正常运转造成损害。

需要酝酿的资料

除了垃圾以外，还存在其他两类情况。它们无须立即投入行动，但是你仍然希望保存这些材料。再重申一次，把那些不必立即付诸实施的事情与需要尽快解决的问题区分开来是至关重要的。否则，面对堆积如山的工作，你会逐渐变得无动于衷，不知道该从哪里切入，或者不知道要做些什么。

当你浏览一个备忘录或者阅读一封电子邮件时，极其偶然地获得了一点启发，但是你无法立即执行，你想在以后的某个时间里再付诸行动。而你也希望今后能够再一次得到提醒，以便日后再评估行动方案。比如，你的邮箱里收到一个宣传册，是关于当地交响乐团下一季演出的节目安排。快速浏览过宣传册后，你发现自己对演出的曲目颇有兴趣，但是距离演出还有 4 个月的时间——太遥远了，不可能立即确定行动（你还无法确定 4 个月后的行程安排）。但是，如果到那时你还留在城里，你很可能会去观看演出。在这种情形下，你应该怎么办呢？

目前，有两种“酝酿”体系可以应付这一局面，即“将来/也许”清单和“备忘录”。

“将来/也许”清单

这类清单可以用于保存一些目前你不打算实施，但又希望在将来某一时间处理的工作。拥有这样一个清单不仅具有实用价值，而

且令人备受鼓舞。这就好比是一座“停车场”，用来停放那些你当前无法处理，却又不打算彻底遗忘的事情。这样一来你就会定期得到提醒。

比较典型的“将来/也许”清单

弄一条捕鱼船
学习西班牙语
报名学习水彩画课程
添置一个厨房餐具柜
建造一座健身游泳池
为女儿买一辆单脚滑板车
乘热气球游玩
建造一座酒窖
去蒙大拿州旅行
学习 Photoshop 软件
设立一个非营利性基金
制作员工宣传录像带
找到斯坦福·里昂
买一部数码摄像机
去意大利北部旅行
向木匠学习木工活
向公众展示我们的艺术品
建造一座池塘
对旧照片和录像带进行数字化处理
举办一个社区晚会
在家里建立一个远程服务器

很可能，你将在“将来/也许”的主清单下再设立几个子清单，如：

- 我需要的光盘。
- 想租借的录像带。
- 想要读的书。
- 要品尝的葡萄酒。
- 打算在周末参加的外出旅行。
- 要与孩子们一起做的事情。
- 打算参加的研讨会。

如果你打算收到良好的效果，你就必须定期地查阅这个清单。我建议在每周回顾的过程中进行一次浏览（参见“成功的关键因素：每周回顾”一节）。

“备忘录”文件夹

在保存备查资料的工具中，堪称上品的当属“备忘录”。有时，我们也称之为“悬而未决”或者“有待继续跟踪”文件夹。实际上，有了这个系统，你就可以将需要的信息在未来的某个时刻寄给自己。

你的工作日程表也发挥着相同的功效。比如，日程表在 3 月 15 日提醒你还有一个月就该交税了，或者在 9 月 12 日记录着 6 周后芭蕾舞团将在市内剧院上演《天鹅湖》。

在第 7 章，你将会看到更详尽的介绍。

参考资料

很多你收集的资料并不要求你采取任何行动，但是它们都是具有重要价值的信息。你希望保存这些信息，并能在需要时进行查看，所以你可以先把这些信息以书面或者电子形式加以保存。

书面形式的资料——可以是当地一家餐馆的外卖菜单，也可以是一项环境美化工程的计划书、某些草图或者供应商信息——最好存储在一个伸手可及的便捷装置中。这些装置形式多种多样，你可以用一个活页夹或笔记本中的几页纸，来记录你所偏爱的一些饭馆的名字或者学校委员会成员的电话号码，也可以启用整个文件柜来存放公司合并的一切相关资料。

电子存储器中的内容更是包罗万象，可以是从网上下载的数据库资料，也可以是通信软件中的存档文件夹。

这里要特别提醒的是，保存的参考资料要能够在需要时毫不费力地查寻到。一般情况下，参考资料系统有两种形式：(1) 按特定主题或特定领域分类存储的系统；(2) 一般性参考资料归档系统。第一种通常按照资料的内容进行分类保存——比如，某一文件夹专

门用来存放按日期顺序排列的合同文本，而另一个文件夹仅用于保存有关雇员赔偿问题的机密文件；另外，还有几个文件柜专门用于已经了结案的法律案件的存档，以便日后查阅。

一般性参考资料归档系统

参考资料系统的第二种形式，是将资料保存在触手可及的地方，常备几个文件夹用于收集那些没有指定类别的信息。你总是需要有一个地方来存放移动电话的使用说明手册、某个特定工程的会议记录，以及你上一次去东京旅行结束时没来得及兑换的几个日元（下一次去时，还可以使用）。

对于个人行动管理系统，一个不能高效运行的一般性参考资料归档系统，通常成为整个系统的最大瓶颈。如果归档的程序烦琐而缓慢（甚至枯燥乏味），那么，你就很可能不会去进行归纳存档，而是仅仅将它们堆积在一起。如果你没有给参考资料设定清晰可辨的界线，那就无法区分哪些是可以采取行动的事件，哪些是暂时无法处理的工作。大脑在面对这种局面时，会失去正常的反应能力，变得混沌麻木。因此，针对这类资料建立一个运行良好的系统，将是我们推行轻松高效行事方法的一个重要保障。我们将在第 7 章详细阐述。

回顾

在纸上记下你需要牛奶是一回事，而在商店里回想起需要牛奶就是另一回事了。同样，把“给朋友打电话，询问他推荐的房地产律师”记录下来，绝不等同于当你守着一部电话无事可做的时候，就能够唤起对此事的回忆。

你需要每隔一段时间，全面地回顾一下自己的生活和工作情况。

对于大多数人而言，工作流程管理方法的神奇力量恰恰就是在不断对过去进行回顾的过程中体现出来的。就是说，你至少需要每周浏览一次那些未完善的工作和悬而未决的问题，在后文中，我将其称之为"万尺高度"（参见本章"总体检视工作的'六层次法'"一节）。你应该把握住这个机会，快速地清理一下自己面临的行动和抉择，以便从根本上对某一时间需要处理的工作作出有效的判断。

回顾的内容和时机

如果你按照我所推荐的方法建立起个人的组织整理系统，那么拥有一个"项目"清单、一个日程表、"下一步行动"清单（一个或多个）和一个"等待处理"清单就是回顾的全部内容。

这其中，浏览最为频繁的大概要数日程表了，它会提醒你这一天里的"必做任务"（这些任务如果不在这一天完成，便没有机会完成了）。这并不意味着这些写入日程表的事情就是最为"重要"的，其实，它们只不过是不得不在这一天完成的事情。在任何时候，只有在对不得不完成的事情和其要求的时间都了如指掌的情况下，你才有可能更加机动灵活地安排其他工作。处理日程表的最好方式是，将上面罗列的任务（如开会、打电话、完成报表的最终稿等）逐项完成，不要遗漏。

> 根据你的需要，经常地回顾你的清单，把事务赶出你的大脑。

完成了对日程表的查看以后，就该转向你的"下一步行动"清单了。这类清单的内容是一些预先确定下来的具体行动，一旦时间允许就应该予以实施。如果你将这些任务按照不同情境编入不同的清单（比如"在家里"、"在电脑旁"、"与领导开会时"），这样一来，遇到合适的情境就可以按照对应的清单来完成行动了。

对于“项目”、“等待处理”和“将来/也许”清单，根据你的需要进行定期查阅，只要能保证你不会在心中对其中的内容念念不忘就行，因为那会影响你的工作效率。

成功的关键因素：每周回顾

一切需要采取行动的事情，我们都应当对其进行定期的回顾，以使我们的大脑不再花费精力来记忆和回想这些事情。我们无时无刻不在凭借我们的直觉对某些行动作出快速的判断，要保证这些判断的正确性，我们也必须有机会从更高的角度俯看全局。根据我的经验（这也是成千上万人总结出来的经验），使这些事项转化为行动的关键就是：每周回顾。

所有悬而未决的事务：“项目”清单（包括现行项目规划）、“下一步行动”、“议事日程”、“等待处理”，甚至“将来/也许”清单，都应该每周回顾一次。你自己也同时得到一次机会，确认大脑中无牵无挂，而且过去几天中的零星琐事已经统统被收集、处理并组织起来了。

> 生活中的大多数事务之间都存在复杂的联系。如果不考虑这种联系而一味孤立地对待问题，将肯定无法得到满意的结果。
>
> ——詹姆斯·费尼莫尔·库珀（James Fenimore Cooper）

如果你同大多数人一样，那你就会有这样的体验：在经过几天特别忙碌的工作之后，你对周围的工作就可能失去了控制。这没有什么值得大惊小怪的。你当然没有必要为了保证整个系统的井然有序，而随时打断手头上正在进行的工作。但是，为了保证整个系统健康正常地运转，你确实需要“一周清理一次房间”。

每周回顾应该完成以下任务：

- 收集和加工处理所有的“材料”。
- 回顾整个系统。
- 更新各类清单。
- 做到彻底、清楚、实时和完整。

大多数人并没有真正拥有一个完善的、没有疏漏的系统，他们之所以无法从回顾中有所收获，正是因为他们无法做到总揽全局。他们总是模糊地感觉好像还有些事情没想到。而一个完善的系统，将形成一个良性循环：你建立的系统越完备，你就越信赖它；你越信赖它，你就越有坚持运行这个系统的内在动力，而每周回顾则是保持系统完善性的关键步骤。

> 大多数人在清理、了结、整理或重新审视了他与自己或别人达成的所有“协议”后，都会感到轻松舒畅。既然如此，就应该每周这样做一次，而不是一年一次。

大多数人在年假开始的前一个星期里，总是感觉事事顺利、心情愉悦，但这并不是因为他们要去度假。你在远游出行之前的一周里会做些什么呢？你会彻底清理一切琐碎事务，能了结的就了结，并且会重新协调部署各种安排。在这里，我建议你每周做一次这样的清理工作，而不是每年一次。

执行

这个工作流程管理系统的基本目标是，为你任何时候能作出的正确选择提供支持。星期一上午 10 点 33 分，你犹豫不决，是给桑迪打个电话处理某个提案，还是回复一封电子邮件呢？一切跟着感觉走。但是，如果

> 每一个行动决策都是凭直觉作出的。问题在于，如何从希望这个选择是正确的过渡到对它的正确性深信不疑。

事前已做了计划，那么你对自己的决定就会表现出十足的信心。你对自己行动的态度将从期望升级为信任，由此将大大提高你行动的速度和效力。

选择行动方案的三种方法

让我们假设一下，出于安全考虑或者是怕耽搁工作，你对所有的“事情”都可能抱着来者不拒的态度。因此，在你面前总是摆放着一份长长的事务清单，而你总是找不到充足的时间来处理。在这种情况下，你是如何决定做哪些工作和不做哪些工作的呢？

答案是：靠你自己的直觉。如果你面前的事务都经过了收集、处理、组织整理和回顾这几大步骤，那么，你就已经完成了对工作和自身价值的全面思考，这无形中大大激发和强化了你的感性判断。

当你需要处理的事情远远超过了你的应付能力，你需要做的便是相信自己的直觉。

我已经建立起三种选择模式，可以对你的决策过程有所帮助。它们不会直接告诉你以下问题的答案：你是否应该给弗雷德里克打一个电话，是否需要给上学的儿子发一封电子邮件，或是否去跟你的秘书进行一次非正式谈话。但是，它们将辅助你作出更加明智的决策，而这正是那些简单的时间管理法和优先事务管理法做不到的。

1. 确定某一时刻具体行动的“四标准法”

在星期三下午 3 点 22 分时，你如何选择下一步行动呢？你可以按顺序采用下面四个标准：

（1）情境

（2）有多少时间

(3) 有多少精力

(4) 重要性

情境——只有很少一部分事情对地点没有什么特别的要求（像拿一支钢笔和一张纸就可起草对一个项目的想法），但是，大多数事情都只能在特定的地点完成（在家或办公室），或者需要借助某些特定的工具（如一部电话、一台电脑），而这正是限制我们选择行动的首要因素。

有多少时间——你所能支配的时间长短也是一个重要的限制因素。如果 5 分钟后你就必须去开会，你现在就不可能去执行那些耗时更久的行动。

有多少精力——你有多少精力呢？某些事情需要你头脑清醒、思路清晰、富于创造力，而另一些则要求你具备充沛体力。除此之外的一些事情则对这两方面都没有特别要求。

重要性——当你考虑了情境、时间、精力这三个条件后，你就要选择哪个行动会给你最高的回报了。现在，你有 1 个小时的时间，你坐在办公室里守着电话和电脑，你的精力指数为 7.3（最高为 10)。你应该做些什么呢？给客户回一个电话？考虑一下新的提案？处理一下语音信箱里的留言和电子邮件？或者联系一下你的配偶，看看她/他这一天过得怎么样？

这时，你可以借助你的直觉，并依赖你此时此刻的判断力。为了进一步探究这个问题，我们再来讨论一下另外两种模式，看一看怎样找到目前最重要的事情。

2. 评估每日工作的“三分类法”

当你着手处理事务，也就是人们在一般情况下提到的“工作”

时，你可能是在从事以下 3 种不同类型的活动：

(1) 执行事先安排好的工作。

(2) 处理突发事件。

(3) 安排自己的工作。

执行事先安排好的工作——当你执行事先安排好的工作时，你实际上是在按照“下一步行动”清单，不断地向前推进着去落实那些你早已经确定了的行动，并控制工作流程的运转。例如，按照电话清单拨打电话，或者记录头脑风暴的成果，或者起草要同律师磋商的问题清单。

处理突发事件——通常会有一些预料之外的事情突然冒出来，你可能不得不放下手头的工作来应对这些紧急情况。例如，你的合作伙伴走进了你的办公室，希望同你谈一谈新产品发布的安排情况，结果你就放下手头正在处理的工作同她聊了起来。每天你都会碰到一些突发事件，你肯定会为此付出一定的时间和精力。但如果你转而处理这些突发事件，那就证明你认为这些事情要比你必须完成的那些工作更加重要。

安排自己的工作——安排你的工作，这包括清空你的工作篮，处理你的语音留言和电子邮件，整理你的会议记录，并把一项项新工作分解成多项具体的、可操作的行动。在你加工这些信息的过程中，毫无疑问，你随手解决了那些用不了两分钟就可以完成的事情（处理突发事件的另一种形式），同时把其他数不胜数的事情分类归档。在这个过程中，相当大的一部分工作是明确那些不需要立刻执行的行动，并将它们分门别类地编入你的行动清单。

一旦你完成了对工作的安排，你也就完成了行动清单的更新。有了这些行动清单，再根据情境、时间、精力进行筛选，你就能得

出需要着手处理的具体任务了。

最后，我们还要考虑的问题是：工作的实质是什么，工作的目标和完成的标准又是什么呢？

3. 总体检视工作的“六层次法”

事情的重要性是决定你行动选择的基本根据。但是，并没有一个可靠的模型或工具能够帮助你确定实际工作中各项任务的优先级。为了明确到底哪些工作才是最重要的，我们必须首先搞懂我们工作到底是为了什么。至少可以从六个不同的层次对此进行审视。我们可以用高度的概念进行类比：

(1) 5万英尺以上：人生。
(2) 4万英尺：3~5年的展望。
(3) 3万英尺：1~2年的目标。
(4) 2万英尺：责任范围。
(5) 1万英尺：当前的项目/目标。
(6) 跑道：目前的行动。

让我们由下至上入手。

跑道：目前的行动——在你的行动清单上，堆积着需要处理的一切事务：所有你需要打的电话，所有等待回复的电子邮件，所有要外出处理的事情，还有你打算向老板汇报的日程安排，以及希望同配偶交流的信息。即使地球停止转动、你不再接收更多的任务和信息，你大概也要忙碌300~500小时，才能把这些事情一一解决。

1万英尺：当前的项目/目标——当前需要完成的工作，通常数量在30~100项之间。这些都是你希望在相当短的时间内取得成效的事情。例如，为家里购置一台电脑，组织一次销售会议，把公司

总部迁往新址，去看牙医等。

2万英尺：责任范围——自身承担的种种责任和义务，也是让你承受了先前的大部分工作的原因。对于大多数人而言，这些责任和义务可以划分为10~15个范畴。在这些重点领域里，你希望取得成果或者保持现有的水准。在工作方面，你的责任可能包括若干方面，如战略计划、行政支持、员工培训、市场调研、客户服务或者资产管理。此外，你的个人生活中也有很多领域需要你关注：健康、家庭、财务收支、住宅环境、宗教信仰、娱乐休闲等。把所有这些责任和义务一并诉诸文字，并经常回顾和自检，将有助于你更加综合全面地对自己的项目清单进行分析和评估。

3万英尺：1~2年的目标——在生活的不同领域，你希望有哪些新的体验；通过1～2年的努力，要为自己的工作开创一个什么样的新局面。随着一些新的责任和义务的产生，你需要经常调整自己的工作重心，以完成所制定的目标。在个人生活领域，情况也大同小异，你希望某些事情尽快完成或到位，这将增加你对生活中某些方面的关注，同时减少对其他方面的关注。

4万英尺：3~5年的展望——展望未来3~5年的发展前景，你必定会从一个更加广阔的角度着眼：管理策略、周边环境发展的趋势、事业和生活转变的条件。内在的因素包括事业、家庭和财务方面的长期目标；外部因素包括技术进步、全球化进程、市场趋势及竞争等：这些势必都会影响到你的工作和组织整理方法。而在这一层面的决策将会轻而易举地影响前述各个层面的内容。

5万英尺以上：人生——这就是我们整个生活的全景。你的公司为何存在？你自己为何存在？事物的核心意义会指明它的发展方向。本层是整个检视系统的最高层，是生活的终极指南。你制定的所有目标、前景展望、规划、行动都由此决定，也都为此服务。

以上这种在高度方面的类比多少有些主观。在现实中经常出现的关于生活或工作的重要话题，可能无法准确地划入上面描述的某一个具体层次，然而，这种多层次的思考方法会为你提供一个有效的思维框架，帮助你认识到工作以及相关的义务和责任都具有的多个层面的本质。

小结

显而易见的是，如果你希望对工作的实质以及落实的时机作出恰如其分的判断和决策，那么，你的思考必须要包含大量因素。从传统意义上讲，“确立事务重要性的先后顺序”主要聚焦于你的长远目标和价值取向上。尽管这一环节是一个极其必要的核心工作，但是，它对于我们日复一日接触到的、数量巨大的决策和任务而言，并不能提供一个具有现实指导意义的管理框架。只有从各个层面入手，全面地掌控你的工作流程，才能为你提供一个更加全面的、令人精神振奋的事务管理方法。

本书的第二部分将会提供一些具体的训练指导，并帮助大家学习如何运用这三种方法来指导你选择行动，以及如何发挥收集材料、加工处理、组织整理和回顾检查这几个环节的最佳功效，以使大家早日达到事业和生活的巅峰。

第3章
控制项目：纵向管理项目计划的5个阶段

轻松自如地控制一切的关键是：(1) 明确判定工作的预期结果（目标）以及为达成结果所需要执行的下一步具体行动；(2) 把一切尚待解决的工作的提示信息安置在一个完善可靠的系统中，并定期回顾和检查。这就是我所说的“横向”管理的重点。尽管这种方法看起来极其简单，但是，在实际操作中却会产生深远的影响。

> 当你着手处理平凡琐事的时候，必须着眼于大局，这样一来，所有的烦琐小事才能够沿着正确的方向发展。
>
> ——阿尔文·托夫勒（Alvin Toffler）

强化“纵向”工作

在大多数情况下和大部分时间里，你仅仅需要“横向”管理。然而，有时为了更严格地控制某一个项目、找出解决方案或者确保行动方案切实可行，你需要将精力聚焦在某个项目上，这就是我们所说的“纵向”管理。了解如何进行“纵向”思考，并将思考结果有效融入你的个人管理体系中，这就是知识工作所需要的第二套强有力的行为模式。

> 我们的最终目标是把各种工作和情况赶出你的大脑，但绝不丢弃任何具有潜在价值的想法。

这种“纵向”思考的方式并不要求详尽周密。你所需要做的就

是非正式的思考，我把它称之为“信封背面的计划”——当你在咖啡馆里与同事讨论你们的日程安排或销售报告时，可能会随手将想到的事情罗列在信封的背面。根据我的经验，考虑到你所投入的精力，这种计划方式的产出投入比最高。当然，正式的计划和整理也是有必要的，它能让你理清事件的要素，及要素之间的相互关联和重要程度。正式的计划不但更适合于应对复杂的情况，而且也易于对工作进行更加详尽的规划。比如下面这些情况，正式的项目规划就非常必要：团队成员需要相互配合，协同完成同一项目中的不同工作；你需要起草一份令人信服的计划书，以便向投资者说明你对当前的工作进展胸有成竹。但是一般来说，一个信封和一支铅笔就足以让你发挥自己的创造力了。

我注意到，在各行各业中，人们在对工作进行思考的时候，最需要的并不是那些正规的模式。一般来说，需要用到这些模式的人早就进行过这方面的学习，或者已经把它们纳入自己的学习计划或工作日程之中了。其实，在人们进行工作策划和思考的时候，最缺乏的恰恰是那些不怎么正规的方式。正式的计划讨论会议和功能强大的辅助工具（例如工程软件）对人们当然大有帮助，但是，参加会议讨论的人往往还需要开另一个会议——一个“信封背面”式的会议——才能在真正意义上充实这个工作计划，并将其置于控制之下。即使会议非常正规、组织有序，也往往会遗漏一些关键性的问题，比如“为什么某项工作要放在第一位执行”。在这些会议上，人们也没有充裕的时间来进行头脑风暴（发表独创性的见解），而恰恰是那些意想不到的主意和点子，才会使整个项目更吸引人、更有价值，也更有趣。最后，在这种正式的会议上，人们很对划项目进展各个阶段的具体行动方案进行规划，并且项目各方的责任往往也很难界定清楚。

好消息是，有那么一种思考方式，在面对各种工作、环境和主题时，都能以最小的消耗创造最高的价值。这种方式恰恰就是我们的常规思维模式，也就是那些我们没有意识到的对一般问题进行思考和计划的方式。但是，根据我的经验，人们计划得越深入，形式越随意自然，效果就越理想，同时，也越能释放更多的压力。

自然式计划模式

> 世界上经验最丰富的计划者就是你的大脑。

世界上那个才华横溢、最具创造力的计划者，就是与你朝夕相处的大脑。实际上，你自己就是一台生产计划的机器。当你穿衣、吃午饭、购物，或者是在与人侃侃而谈时，你的大脑都在一刻不停地盘算着。尽管其过程可能毫无章法可言，但事实上在大脑闪现出任何一个具体的方案之前，一些相当复杂的步骤就已经抢先登场了。人的大脑在面对任何一项任务的时候，都要经过 5 个步骤：

1. 定义目标和原则。
2. 展望结果。
3. 头脑风暴/集思广益。
4. 组织整理。
5. 明确下一步的行动方案。

一个简单的事例：计划出去吃饭

你上一次出去吃饭时，最初的动机是什么？原因可能有很多：因为饥肠辘辘，或是朋友之间的社交活动，为了庆祝某一个特殊的日子，签订一笔生意的合同，又或是为了谈情说爱。只要是出于上

述的某一个原因，你就可以马上开始进行计划了。你的意愿就是你的目标，它自然而然地启动了你内心深处的计划过程。同时，你的原则规定了你所作计划的界限。可能你自己并未意识到外出就餐原则的存在，但是你的思维却从来没有逾越这些原则：食物和服务的标准、支付能力、方便程度以及舒适度。无论如何，在制订计划时，你的目标就是你的动机，而原则又限定了你的计划。

一旦作出决定要实现这一目标，那么首先进入你脑海的实质性问题是什么呢？恐怕不是“计划、第二部分、第 1 点、第 3 小点”吧。你的第一批想法很可能是这样的事情，如“在餐厅吃意大利风味的晚餐”，或者“在比斯特罗咖啡馆街边的桌旁坐一坐”。你很可能还会想象出晚餐时的一些美好体验，或者设想一下晚餐的结局，也许你还想到了共同吃饭的人、就餐气氛什么的，这就是你对结果的预期。当外出就餐的原因成为你的目的时，对晚餐进行的种种想象便成为你的展望。

一旦认同了这种展望，你的大脑便会自然而然地开始想一些问题：我们应该几点出发？这家餐馆今天晚上营业吗？人会不会很多？天气怎么样？是不是应该换身衣服？汽油还够吗？现在饿不饿？这就是头脑风暴。一旦作出承诺要达到某一目标，那么在达到之前，你就会身不由己地向自己接二连三地发问。这些问题是这个创造性过程的一个组成部分。当大脑意识到在你设定的目标和你目前的状况之间存在着一定的差距时，它会千方百计地弥补这一差距，以消除这种“认知失调”。这就是自然式计划法中“如何……”这一思考阶段的起始点。但是，这种思考模式显示出了一定的随意性，因为你会想到有关外出就餐的方方面面的事情。当然，你不一定把所有浮现在脑海里的事情逐一地写在“信封背面”，但是，你的大脑

确实经历了类似的过程。[①]

一旦头脑里装满了大量的想法和细节，你也就不由自主地开始了组织整理的工作。你可能会这样想，“首先，我们需要弄清楚那家餐厅是否营业”，或者“我们给安德森一家打个电话，看看他们是否愿意同我们一起出去吃晚饭”。一旦你对相关的结果产生了各式各样的想法，大脑就将自动根据事情的组成要素、重要程度和事件发展的先后顺序，分门别类地进行归纳整理。组成要素是指“我们要考虑出行、人员和地点方面的事宜”，重要程度是指“搞清楚大家是否愿意外出就餐是非常关键的”，先后顺序是指“首先，我们需要确认那家餐厅是否营业，然后给安德森一家打电话，接着更衣准备外出”。

最后（假如你决定要进行这个项目——以出去吃晚饭为例），为了确认首要的因素，你需要把注意力放在具体的下一步行动上。“给苏珊娜餐厅打个电话，问问那里是否开门，然后预订一下座位。”

每天你无论做什么事情，都会顺理成章地遇到工作计划中这 5 个不同的阶段。这就是你发挥主观能动性的途径：一顿晚餐、一个轻松愉快的夜晚、一件新产品的发布，或者筹建一家新公司。你的内心充满了促成某一件事情的冲动；你设想着可能的结局；你冒出一个又一个可能的想法；你对它们进行归纳整理，并纳入到一个系统中去；你为了实现目标，确定了下一步的具体行动。你的一切举动都是自然而然地发生，你并没有进行过多的考虑。

自然式计划法不一定就是常规做法

但是，上面所描述的那种过程是否就是你的“委员会”作出决

① 如果你最要好的朋友最近取得了成功，而你负责为此举办一个庆祝活动，那么你头脑中可能浮现出各种复杂烦琐的细节问题，而这就在一定程度上印证了“信封背面”式思维的价值。

议的模式？你的IT团队是不是正在以这种方式安装一个新系统？你是不是正遵循这个原则安排布置一个结婚典礼？或者考虑可能出现的公司合并的问题呢？

你是否已经详细地阐明了这项工作的主要意图？是否已经向每一个应该了解内情的人通报了情况？你们是否已经对即将采取的标准和行为达成了共识？遵循这些标准和行为将是成功制订计划的保证。

你是否已经展望了成功的前景？是否已经考虑到了，如果目标实现将会带来什么样的变革？

你最近是否对事务的成功结果进行过大胆的预期？

你是否已经把所有的想法全都明明白白地摆在桌面上了——所有那些有可能影响到预期结果，而你又必须加以考虑的情况呢？

你是否已经明确了那些目前可以开始投入运营的方方面面的事情？每一方面的下一步行动是什么？具体由谁负责各个部分的环节？

如果你如同大部分人一样，对这些问题的回答是："大概还没……"那就说明，你在计划过程中很有可能遗漏了自然式计划法中的某些步骤。

在我所组织的几次学术研讨会上，我要求与会者运用这一计划模式进行实际操作：为目前的一项重要工作制订计划。他们仅花了几分钟时间就完成了所有5个阶段的程序。与过去一直作出的艰苦努力相比，他们对取得的成绩深感震惊。后来，一位男士走过来告诉我："我不知道我应该感谢你呢，还是应该感到气愤？我刚刚制订了一项商业计划，过去我一直告诉自己'这项工作至少要花上几个月的时间才能完成'，而现在我再也找不到借口逃避这件事了！"

如果你愿意，现在就可以试一试。选择一项新任务，或者一项

需要改进让你感到进退维谷的工作。考虑一下你的目的，想一想你希望得到的结果：你将在物质、金钱、名望或者其他方面获得怎样的收益呢？动动脑筋，看看有什么可行的操作步骤。归纳你的想法，确定下一步的行动方案。通过这几个步骤的思考，你是否对你的目标以及实现目标的方法更加心中有数了呢？

非自然式计划模式

为了突出自然式计划法在解决各种复杂情况时所起到的重要作用，我们把它同一个更加常见的方式进行对比，后者更加广泛地为人们所采用，我称之为非自然式计划法。

当“好主意”成了一个坏主意时

你是否听到过，一位经理在一次会议上满怀期待地发问：“那么，谁想到解决这个问题的好主意了？”

先不管“好主意”的具体评估标准，我们看看这一问题的前提是什么：我们必须已经明确这个任务的目的，清楚地勾勒出前景的轮廓，并收集（头脑风暴）和分析（组织整理）所有的相关资料。“谁有好主意？”这是个好问题，但是，这是以你思考的程度达到80%为前提的！而一开始就提出这个问题，很可能会扼杀所有人的创造力。

> 如果你在产生任何想法之前，一心期待着想出一个好主意，那么，你就不会拥有太多想法了。

如果你试图处理某一问题时，并不遵循大脑运作的自然规律，那么问题就不那么容易解决了。因为人们会一直忙碌于处理各种各样的问题，而这种状态总是容易造成混乱不清、压力频添的局面。在与他人交流时，这种思考方式也往往会为

自负、偏见大开方便之门，并使其最终取代了友好的讨论。如果你梦想在定义目标、展望前景、网罗各种想法之前就得到一个“好主意”，那么，这往往只会阻碍你运用你的创造性思维。

这一切都怪“威老师”

我们这个社会中的大多数人，初次接受有关计划和组织整理方面的正规训练，应该是在上小学四五年级的时候。即使这并不是你在这方面所接受的唯一的教育，恐怕也是最令你记忆深刻的了（也就是说，它对你打下计划和管理的基础产生了最为深刻的影响）。

我四年级时的老师威廉斯夫人曾教过我们如何归纳组织我们的思想（这个内容属于她的教学计划范畴），当时我们学习如何写报告。为了写出一篇结构清晰的好报告，我们第一步必须怎么做呢？没错，起草一个提纲。

起草一份提纲并不难，只要你完成了报告。

你是否曾被要求，要在写作之前先草拟一个内容提纲？你是否也曾经一边愣愣地盯着稿纸顶部的罗马数字冥思苦想，一边在心里盘算着：“提前确定文章的结构和要点，这我根本做不到”？

最终，我还是学会了写提纲。只不过是先完成报告，然后根据报告内容再总结出一个提纲。

这就是我们大多数人从现行的教育体制中学到的有关计划的知识，而且现在我仍然会用到先写文章后出提纲的做法，而这不过是为了满足上级的要求。在商业领域里，这些提纲往往被冠以“目标”和“目的”的称谓。但是，它们却同人们目前的所作所为毫无关系。这些文件安静地躺在抽屉里和电子邮箱的某个角落里，对人们的现实生活和工作毫无影响。

应激式计划模式

大多数人认为，非自然式计划方法才算得上是“计划”。但由于这种方法往往不是遵循自然规律产生的，对实际工作的指导意义不大，所以导致人们干脆放弃任何计划。至少不会在事务发展的前期进行计划：人们往往等到会议、演讲和重大工作开始前的最后一刻才开始着手进行计划。

但是，如果你不是在事前进行考虑，结果又会怎样呢？在很多情况下，这将引发危机！（“你不是已经得到通知了吗？我以为你会处理那件事的！”）接着，当你陷入最后一分钟的紧急状态时，应激式计划模式就应运而生，不请自到了。行动！再加把劲！加班！更多的人手！忙晕了！——这一局面令许多人不堪重负。

> 当你发现自己身陷一个黑洞时，就应该立刻停手，绝不要再继续挖了。
>
> ——威尔·罗杰斯
> (Will Rogers)

当这么多的人忙得昏天黑地却根本解决不了问题时，一些聪明人想出了办法：“我们应该组织计划一下！”（现在明白了吗？）然后，人们将问题分类，做上标记；或者重新分类，重新标记。

过了一阵儿，人们又意识到，仅仅重新分类、标记，实际上无助于问题的解决。这时，更聪明的人提议，我们需要更多的创新：“让我们一起开动脑筋，想想办法吧！”于是趁大家都在房间里，老板发问了：“谁想出好主意了？”（谢谢你，威老师。）

> 不要仅仅忙着做事情，而是要站在旁边静静想一想。
>
> ——罗谢尔·迈尔
> (Rochelle Myer)

当没有人开口回答时，老板又推测了：我的雇员们多半是黔驴技穷了，是该聘请一位顾问咨询一下的时候了！当然，如果这位顾问果真能力不凡的话，恐怕他迟早会提出这个最重要的问题：“那么，你们的目标和目的是

什么呢？”

应激式计划方法与自然式方法恰好相反，它总是以自上而下的方式来考虑问题。其实并不存在“是否会执行自然式计划方法”这个问题，而是什么时候执行，付出何种代价之后才执行。

自然式计划法的技巧：5个阶段

虽然有些道理是不言而喻的，但是我觉得还是有必要在这里赘述一次：在处理事务的时候，如果能采用更合理的思考方法，就一定能更快地得出结论、辅助行动，并最终推动事务更有效地进行。如果自然式计划法就是我们大脑的运作方式，那我们是否应该从中学到些什么呢？我们要如何使用这种方法，才能促使我们思考的质和量都得到提升呢？

下面就让我们一起来仔细研究一下自然式计划法的5个阶段吧。

目标

问问“为什么”，这个问题绝不会让你遭受任何损失。如果你能站在“目标”的高度，仔细审视你正在从事的事情，那么这些事情的进程就很有可能得到改善和加强。你为什么打算参加下一次会议？你工作的中心意图是什么？你为什么请朋友们在你家的后院烧烤聚餐？你为什么雇用了一位市场营销经理？你为什么设立某项预算？

> 当你已经忘却了自己的目标，却还一再加倍付出时，你就是处在狂热之中了。
>
> ——乔治·桑塔耶纳(George Santayana)

其实这个道理是众所周知的。预先了解和掌握任何行为的目标，将对理智清晰地分析问题，富于创造性地推动事情的发展，以及人们互相之间的

通力协作具有重要的指导意义。然而，尽管道理大家都清楚，这种做法却没有被人们广泛采用。这仅仅是因为"主观臆断"是那么容易发生，所以我们常常陷入其中却不自知，致使我们真正的重要意图最终落空。

经过对众多职业人士成千上万个小时的培训和指导之后，我知道，我们绝不能再对"为什么"这个问题等闲视之了。当我听到人们不断地抱怨，要参加的会议实在太多，令人难以招架时，我必须亮出这个问题："这些会议的目的是什么？"尤其是当他发问："这次规划会议应该请谁来参加"时，我必须重申这个问题："这次规划会议的目的是什么？"除非人们能够首先对这个问题作出认真的答复，否则，他们就无法针对自己的问题找出合适的答案。

思考"为什么"这个问题的价值

下面仅仅是思考"为什么"这个问题的某些好处：

- 界定成功
- 建立决策标准
- 调配资源
- 激发动机
- 阐明重点
- 拓宽选择

现在，我们来一项一项仔细探讨一下。

> 人们喜欢赢，但如果你对你的行动目标不是一清二楚的话，你将会失去取胜的机会。

界定成功

现今的人们极度渴望"获胜"。我们热衷于竞赛，而且向往成功，或者至少要处于竞赛中的优势地位。但如果你对自己做事的目标还不是一清二楚、

心中有数的话，那你根本就没有取得成功的机会。目标界定成功，你的目标是你决定投入多少（时间和精力）的一个最为重要的参照点，无论是参加某一个职位的竞选，还是设计某一种表格均是如此。

> 要及时庆祝自己取得的任何一点进步，而不要等待一切都变得完美无缺的时刻。
> ——安·麦吉·库珀
> (Ann McGee Cooper)

如果你对要参加的一次员工会议的主题一无所知，你肯定会感到不那么舒服。如果你解雇了市场部的副总经理，或聘用了一个能干的MBA来担任你的财务总监，那么，你最好仔细考虑一下“为什么”，以便应付董事会的提问，否则，你就休想睡一个安稳觉了。如果你不能知道“为什么我们需要这个商务计划”，你也就不知道这个商务计划的成功标准，那么你也就更无法真正地确定你的商务计划是否切实可行了。

建立决策标准

当你面对以下这类问题时，你是如何决策的呢？是多花一些钱印刷包含 5 种颜色的色彩艳丽的产品宣传手册呢，还是凑合着用两种颜色的呢？是否值得雇用一家规模较大的网络设计公司来负责新网站的设计工作呢？

> 通常，作出一个艰难决策的唯一途径就是，回到目标上来。

所有的一切最终都归结到目标上来。首先考虑你试图达到的目标，这样才能知道这些资源投入是否是必不可少的。如果确实必不可少，那么应选择在哪几方面进行投资呢？如果连目标都尚未明确，后面的一切就只能免谈了。

调配资源

在公司预算中，我们应该如何支付安置员工的费用呢？目前，我们如何才能最有效地周转现金以期在明年最大限度地稳固我们作为零售商的地位呢？我们是否应该在午餐补贴上增加投入，或者把

钱花在支付每月例会演讲者的出场费上呢？

无论哪种情况，问题的回答都将取决于我们希望达到的目标，即："为什么"。

激发动机

事实上，如果对做某件事情找不到充分的理由，那么它就根本不值得去做。但实际生活中居然有那么多人忘记了自己做事的动机，这种现象总是让我目瞪口呆。其实，一个简单的问题，如"你为什么这样做呢？"就可以把他们拉回到正确的轨道上来。

阐明重点

当你紧紧抓住了你工作的真正目标时，一切就变得一目了然了。你只需花上两分钟时间写下你工作的主要原因，你心目中希望创造的前景就会陡然清晰起来，就像用一架望远镜来聚集一般。那些日益变得零散而模糊不清的工作和情形，一经对"我们到底希望达到什么样的目标？"作出回答，那么前景就会清晰明确地呈现在你眼前了。

拓宽选择

这似乎是自相矛盾的：当目标精确地定位了工作重心时，它也同时开启了人们创造性思维的大门，从而能够去探寻更加广阔的可能性。当你确实了解到隐含的"为什么"时——为什么要开这个会议，为什么要组织员工聚会，为什么要取消这一管理层，或者为什么要进行合并——它便拓宽了你针对实现预期目标的思考范围。当人们在我的研讨会上描绘出某项工作的目标时，他们通常这样形容：就像脑海中吹过了一阵清新的微风，迷雾渐散，工作的前景清晰地浮现在眼前。

> 如果你对自己行为的动机缺乏十足的把握，你就不可能尽力而为。

你的目标是否足够清晰明确？如果你切切实实地体验到了聚焦

工作重心所带来的种种益处——动机充足、决策标准明确、资源集结和富于创造力——那么，你的目标就称得上足够明确了。然而，许多"有关目标的描述"往往含糊不清，无法产生理想的效果。比如，"建立一个运转良好的部门"这样的目标未免过于空泛。什么才算是"运转良好的部门"呢？是指一个人人干劲十足、合作有效、积极主动的群体呢？还是指一个能够节省预算的部门呢？换言之，如果不能真正地判断你是在逐渐接近目标还是偏离了正轨，你就不能切实指导自己的行动。因此你必须明确地知道，"如何判断是否偏离了目标"。

原则

你所遵循的标准和价值观，同上述推动和指导工作发展进程的目标一样，具有同样的价值。尽管人们很少意识到这一点，但这绝对无法动摇它的存在。如果人们与自己所信奉的标准和观念背道而驰，其结果势必是劳而无功，心烦意乱，压力倍增。

你的原则是什么呢？完成下面这句话，你就找到了最佳答案："我可以完全放手让别人去处理这件事情，只要他们……"——什么？那些明确的或者不成文的规定和约束是什么？"……只要他们的费用不超过预算"？"……让客户满意"？"……保证建立起一支团结协作的团队"？"……促进改善企业的形象"？

> 简单清楚的目标和原则可以激发复杂而机智的行动。复杂烦琐的规则和条例将导致简单而愚昧的行动。
>
> ——迪伊·霍克(Dee Hock)

产生心理压力的一个主要原因是，别人的行为超越了你设立的标准，或者别人容忍此类行为存在。如果你从来不需要为这类事情操心，那你真是得到了上天恩典。如果你需要面对和处理这类情况，那么，主动与别人交流沟

通并澄清这些原则将有助于积聚力量，防止不必要的抵触和冲突。以问自己这样一个问题作为开始：“什么样的行为可能会损害我正在进行的工作？我怎样才能防止这类情况的发生？”这个问题是你设立标准的一个良好起点。

重视原则的另一个重要原因是：它能为我们的行为提供清晰明确的指导。当你需要与别人合作并取得成功的时候，你应该怎样做？当你需要保持自己的最佳工作状态时，你又该怎么做？

就像目标赋予我们十足的干劲和方向感一样，原则界定了我们行动的限制因素以及行为的标准。

前景/结果

为了能够最富有成效地利用你可以获取的资源（无论是那些你已经意识到的，还是尚未认知的资源），在你的大脑里都必须清楚地勾勒出一幅成功的蓝图：成功将是一番什么样的景象？听上去会怎样？有什么感觉？目标和原则提供了动机和监控手段，而前景则是描绘最终成果的一个现实的蓝图。这是一个询问“什么”而不是“为什么”的问题，所以当这项工作成功地完成之后，现实究竟会出现一番什么么景象？

例如，研修班的学员毕业后，将在实际工作中灵活地运用所学技能；在上一财年中，东北地区的市场占有率增加了两个百分点；你的女儿已经十分清楚你针对她大学第一个学期中的方方面面所提供的指导和帮助。这些都是对结果的清晰描述。

聚焦的力量

自从20世纪60年代以来，成千上万的书籍论述了成果想象和集中精力的重要价值。展望前景式的集中精神甚至还成了奥运级别

训练中的一个关键方法。运动员们不断地想象着艰苦的努力、充沛的精力以及获取的胜利，以确保他们能够获得最大的精神动力，从而能将水平发挥得淋漓尽致。

我们明白，我们头脑中坚持不懈遵循的信念，能够影响我们对外界的观感以及我们的具体表现。这一点无论是在高尔夫球场上还是在员工会议上，或者是当你同配偶进行一次严肃的谈话时，都得到了实践的验证。我想要做的是，为关于工作的思考提供一种具有实用价值的集中精力的模式。

想象力比知识更重要。
——阿尔伯特·爱因斯坦

当你把精力聚焦于某件事情上（如计划中的假期，正要去参加的会议，或者正在准备发布的新产品），这种精力集中即刻便会使你转入充满灵感的思维模式，而这是平时无法达到的效果。当你惟妙惟肖地描绘出胜利的景象时，大脑甚至会激发相应的生理反馈，就像那些景象真实存在一样。

网状激活系统

1957年5月出版的《科学美国人》(*Scientific American*) 杂志中刊登了一篇文章，介绍了人类在大脑皮层中发现的一种网状组织。这种网状组织实际上就是连通你自身意识的途径，如同电源开关一般，启动着你对思想和信息的感知活动。这种组织既可以使你在悠扬悦耳的旋律中昏然入睡，又可以让隔壁房间婴儿的啼哭声把你再度唤醒。①

你的大脑就像一台电脑，具有搜索（或者说筛选）的功能，但它又比电脑的效率更高。这个搜索功能的对象，恰恰是我们平日里

① 一位母亲可以在窗外的爆竹声中安然入睡，但是孩子的啼哭声却会让她立刻醒来。——译者注

关注的事物。一般来说，我们只会注意到那些符合我们内在需求或者吸引我们注意力的事物。比如说在一个人来人往的大商场里，一名验光师会对那些戴眼镜的人格外留意；对于一名建筑设计师而言，他很可能更关心房间构造的细节；而一个正专注色彩研究的人，则可能会更加关注周围色彩搭配的情况。

> 自发的创造机制是以目的论为根据的。它是遵循着目标和成果而运作的。一旦你为它设立了明确的目标，你就可以依赖它的自助导航系统引导你达到这个目标。这要比你完全凭借自己的意识思维效果好得多。对这个机制发送目标的唯一途径就是你的思考和想象。
>
> ——麦克斯韦·莫尔茨(Maxwell Maltz)

这种过滤功能如何实现（如何使我们在无意识的状态下甄别出想要的信息）的内在原理，不是我们的讨论内容。你需要知道的是：当你的大脑中产生了一个清晰的镜像，描绘出你所渴求的事物，并且专注于这个事物时，你的大脑就会自动帮助你捕获生活中的相关信息了。

阐明结果

通过了解你那敏锐的筛选系统是如何运转的，你也会认识到一个朴素却重要的原理：没有经历也就没有经验。

如果某种情况曾经发生过，或者你有过类似的成功经历，那么，在脑海中预想再次出现类似的情境就会很容易。然而，如果面对一个全新而陌生的领域，设想自己获得成功的情境，就可能会非常困难。也就是说，如果你的头脑对于某一事务的实际发展情况没有任何预想，那么对于自己是否有能力促成这一事件也就毫无把握可言了。

> 通常，在你促使事务在现实生活中发生以前，你需要首先在大脑中进行构思。

我们当中就有许多人总是畏缩不前，根本不去设想自己渴望达

到的结果，总是等着别人来告诉他们应该怎样去做。这就意味着，他们在运用大脑认知力和创造解决问题的方法方面仍然处于滞后状态。

在知识工作的领域中，最有效的技能之一就是创造出清晰可见的结果，这也是我们需要进行艰苦磨炼的重要技能之一。这一点并非听上去那样简单，我们需要在各个不同层面上不断对我们试图达到的目标给予精确解释。此外，还要持之以恒地对可以获取的资源进行重新划分，这样才能以最高的效率完成这些工作。

> 我以前总是希望出人头地，因为我认为自己本该更加特别。
>
> ——莉莉·汤姆林（Lily Tomlin）

当项目完成之后，会是怎样一番景象呢？你希望客户在听了你的报告之后有什么样的感受，了解到哪些情况，采取哪些行动？从现在算起，3 年后，你的事业将有何发展？一个理想的财务部副经理将会如何处理他的工作？你希望你的网站是什么样子，如何才能达到你想要的效果呢？

对结果和前景的展望可能会以各种形式呈现出来。它可能是对某一项工作的一句简单的描述，如“完成计算机系统的安装”，也可能是一部电影脚本，描述了未来的某一场景，辞藻华丽，内容翔实。下面是展望前景的 3 个基本步骤：

1. 超前预想工作情况。
2. 想象“大获成功”的景象。（暂时中止“是的，但是……”这类思考。）
3. 捕捉预想中有助于成功的各种特点、各个方面和各种品质。

在通常情况下，当我要求人们全身心地设想工作取得进展后的成功情境时，他们都感到高度兴奋、热情洋溢，同时也会突发一些

奇妙的想法，这些都是他们以前从未感受到的。“如果……那不是太棒了吗？”这个问题无疑是启动思考的良好开端。至少，坚持思考这个问题一段时间，你就会获得一个答案。

头脑风暴/集思广益

当你了解了你想完成的某件事情的结果和目标之后，“如何实现”就是当务之急了。当你头脑中浮现出的愿景与你目前的现状有所不同时，你就会自动开始填补这一差距，或者说你开始进行头脑风暴了。这时，一些想法便会跌跌撞撞地窜入你的头脑中，毫无章法可循——琐碎的、重要的，普通的、绝妙的，都混杂在一起。这一过程在人们处理多数事情的时候，都在不断上演，而且也确实起到了作用。例如，当你下楼准备到大厅里向老板汇报时，你一边走着，一边盘算着自己该说些什么。但是，稍微改进一下，就可能使这个过程更加有效。如果你把这些零散的主意记录下来，或者通过某种外在的形式捕捉住它们，势必将极大地提高工作效率，启发你的思维。

> 获得一个好主意的最佳途径是拥有许多的想法。
> ——莱纳斯·波林(Linus Pauling)

> 你的大脑希望填补存在于现状和目标之间的空白，不过大脑的行动毫无章法可言。

捕捉住你的想法

在过去的几十年里，人们运用基于图形的思维技巧，对项目和主题进行创造性思考。这些技巧包括思维导图法（mind-mapping）、集结法（clustering）、仿制法（patterning）、结网法（webbing）以及鱼骨法（fishboning）。尽管这些方法的创始者都把自己的模式描绘得与众不同，但是对于大多数最终用户而言，他们的基本方式都

是大同小异的：允许自己捕捉并表达任何一个念头，稍后再去考虑是否符合需要及如何操作。即使你只有一个想法（通常的数量远不止于此），这一做法还是可以显著地提高工作效率——当你的心头涌上那个想法时，就立刻把它记录下来，这至少意味着你不必再去绞尽脑汁地“想办法”了。

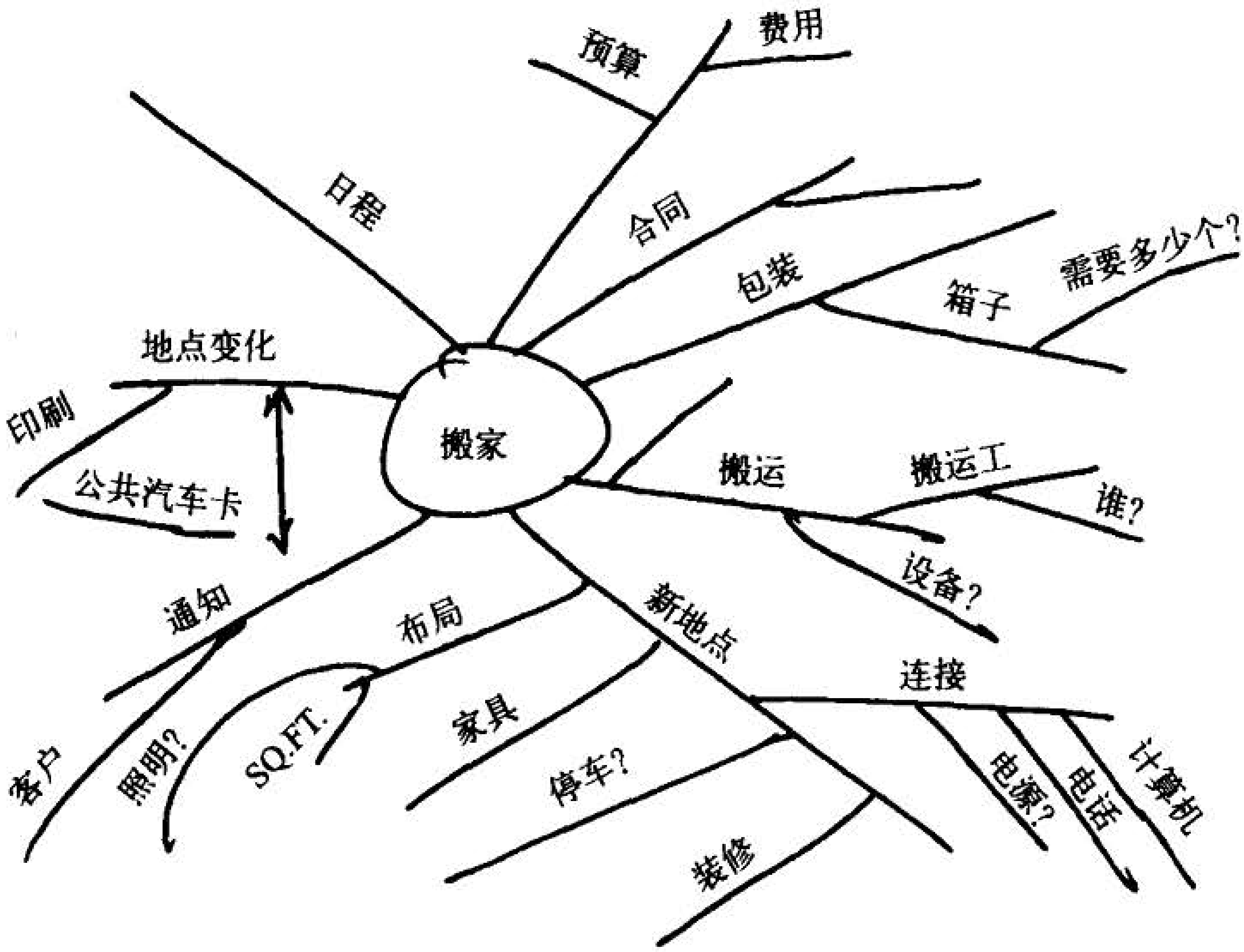
在这些技巧中，使用最为普遍的就是“思维导图”[①]。它是由英国一位专门从事大脑功能研究的学者东尼·博赞（Tony Buzan）发明的，他把大脑突发奇想的过程归纳为图解形式。运用思维导图法时，应把核心想法放置于中心位置，而由此产生的各种相关的想法和念头则被随意、不拘形式地任意涂写在其周围。比如，如果我决定搬迁办公室，我很可能考虑到要搬动我的电脑、要更换名片、所有需要调整的联系方式、购买新的办公家具、办理电话转移、做一次全面的大扫除、物品打包装箱等。如果我用思维导图来表示，大概会是下面的样子：

你可以把这种思维导图记在即时贴上，再贴在白板上，或者输入文字处理软件中，或者干脆在电脑中勾勒出整个计划。

分布式认知

头脑风暴的最大优点在于，它不仅能够捕捉到新颖独特、富于创意的想法，还能够启发你产生更多的好主意。如果你缺乏一个系统来辅助你保存和回顾这些想法，那它们可能很快就烟消云散了。

① 思维导图（mind-map），又称脑图、心智图等。思维导图从平面上的一个主题出发，画出相关联的对象。它利用绘制图画、代号和连线等方式，同时激活并运用大脑皮层的多种智能，包括词汇、图像、数字、逻辑、韵律、颜色和空间感知等。这种工具目前已经得到广泛的认可和应用。——译者注



这就如同你的大脑在说："喂，我可以给你提供许多好主意，但前提是你自己有能力对它们加以有效利用。如果你找不到一个安全可靠的地方来存放它们，那我就不会给你提供那么多的主意了。但是，如果你确实想应用这些想法，即使是暂时记录下来以备日后评估，那么，我也会先给你一批想法！好极了！噢！这让我又想起了一个，又想起了另外一个。"

> 没有什么事情比你只拥有一个想法更危险。
>
> ——埃米尔·查特 (Emile Chartier)

心理学家把类似的过程归纳为"分布式认知"。它把信息从你的大脑中清理出去，转化为客观的并且可以经常回顾的形式。我中学的英语教师虽然不了解这个理论，但是他仍然指出了关键所在。"戴维，"他说，"你今后要读大学，要写文章，所以你现在应把所有的笔记和摘录分别写在不同的小卡片上。然后，当你准备开始组织你的思想时，就把这些卡片摊在地板上，

分析它们的结构，这样你就能找到思路和其中缺少的内容了。”埃德蒙森先生教给我的正是自然计划法的主要部分！

> 只有那些能轻快地运用自己的观念的人，才是自己观念的主宰，只有那些能做自己观念主宰的人，才不被观念所奴役。
>
> ——林语堂

如果缺少一些客观的系统和工具，那就没人能长时间地把精力集中在某一个主题上，哪怕只坚持几分钟也非常困难。现在，你可以选择一项重要的工作尝试一下，在60秒钟以后，你是否还能聚精会神地考虑这个问题，而不产生其他任何的私心杂念？实际上，这是相当困难的，除非你手里拿着纸和笔。它们作为“最原始的认知工具”，能够帮助你集中精神、拓展思路。这样，你就可以使这种精神集中状态持续数个小时了。这也就说明了，为什么当你在电脑上处理某项工作的文档时，会自然地引发一些奇思妙想；当你把头脑中的构思随手记在记事本上，或是一家时髦餐厅的桌布上，甚至仅仅当你在房间里与其他人共同讨论某一主题，手中拿着工具时（一个白板和一支白板笔也行），你也会产生一些奇妙绝伦的好主意。

头脑风暴的关键技巧

有许多技巧都可以用来启动思维，强化打破常规的思考模式。这些基本原则可以归纳为以下3点：

- 不判断、不质疑、不评估、不批判。
- 追求数量、不求质量。
- 把分析组织工作置于次要的地位。

不判断、不质疑、不评估、不批判

非自然计划模式很可能在你开动脑筋时抬头作怪，令你过早地

评论自己的想法。即使你心里有那么一点批判的念头，你也会在搜寻主意的时候对自己百般地挑剔责难。保持头脑风暴不偏离预定的目标和扼杀创造性思维两者之间有着微妙的差别。把头脑风暴过程纳入整个计划的大框架之中也同样重要，若只是为了风暴而风暴，那也未免太过于机械了。头脑风暴只是问题解决过程中某一阶段的特定活动，只有认识到这一点，才能合理地面对这一过程。

> 了解事物本质的一个好方法，就是了解不可能的情况。

这并不是要你完全拒绝批判性的思考，而仅仅是要求你在现阶段能让自己的各种想法都公平地站在同一起跑线上。这能让你了解你现在拥有的各种想法，并把它们最大限度地妥善保管起来，以备不时之需。最重要的标准是扩展，而不是压缩。

追求数量、不求质量

追求数量可以促使你的思维不断延展、扩充。你并不知道什么才算得上是好想法，除非你找到它。有时，你是在过了一段时间之后，才可能意识到这个主意是一个好主意，或者会变成好主意。这就像在一家大商场购物，这里货品琳琅满目、任你选择，这种感觉实在是太妙了。对于制订工作计划，这也同样适用。你拥有的想法越多，也就为选择创造了更加广阔的空间，你也就会更加信赖自己所作出的选择。

把分析组织工作置于次要的地位

分析、组织整理和评估，应该像打破常规的创造性思维一样，获得最大限度的自由。但是，在整个开动脑筋、集思广益的阶段，这些行为不应该居于主导地位。

开列清单也是一件富于创造力的活动，你可以列出组成项目团队所需要的备选人员、用户对软件的各方面要求或者商业计划的组

成要素等。记住，一定要确保没有遗漏，这样你才能步入下一个阶段，开始选择方案，对工作进行组织整理。

组织整理

如果你在头脑风暴阶段，已经把大脑想到的内容都记录了下来，接下来自然就是对这些内容进行组织整理了。如同我中学英语老师建议的那样，一旦你把头脑中的一切想法清理出来，一目了然地全部摆在你面前，你就能自然而然地发现它们之间存在的联系和结构。这也是大多数人谈论"工作计划"时经常提到的情况。

通常情况下，当你明确了主要和次要因素、先后次序以及事务的轻重程度时，组织整理便不请自到了。哪些事情必须到位之后才能够得到最终的结果？它们必须按照什么样的次序发生？确保工作顺利完成的决定性因素是什么？

在这一阶段，你可以充分利用各式各样的工具。它们可以是简单随意地画在信封背面的一些重点符号，也可以是某些工作规划软件，如 Microsoft Project。当某项工作需要得到实际、客观的控制时，你需要一个标明了主要和次要因素的、层次分明的工作大纲，以及/或者一个甘特图（GANTT-type chart）。甘特图能够按时间注明工作的进程，以及一些相对独立的或相关的事件和里程碑，并明确它们与整个计划之间的相互关系。

> "项目计划"可以将项目的目标进一步分解，然后再对这些小目标进行安排。

创造性思维并非到此就结束了，它仅仅是转换成了另一种形式。每当你考虑一个具体细节问题的时候，你的大脑就会跃跃欲试去"填补目标和现实的差距"。举一个例子，在处理某一项工作时，如果你发现了三个关键问题，并且当你把它们一一列举出来的时候，你很可能又会接连不断地挖掘出

一个又一个问题。

组织整理的基本要点

组织整理的关键步骤如下：

- 明确事件的重要组成部分
- 整理分类（按照下面一个或多个标准）
- 构成因素
- 先后顺序
- 重要程度
- 足够详细的描述

我从未见到过任何两项工作，仅靠套用完全相同的处理模式和方法，就能让它们取得成功。但是，对于任何工作，我们都可以通过提出一个相同的问题，来激发我们的思考、取得创造性的成果，这个问题就是——“你计划下一步做什么？”

下一步行动

计划工作的最后一步，就是决定如何分配和再分配各种资源，以推动工作的顺利进行。这里要解答的问题是：“下一步做什么？”

我们在前一章已经提到了，这种与目标和愿景紧密联系的、实事求是的思维方式，正是“知识工作”的关键部分。根据我以往的经验，所谓“项目计划”，主要是指开列出一个标明工作目标的清单，并且坚持不懈地管理每一项目标所需采取的下一步行动。这种“跑道水平”的处理方法将迫使你“真诚坦率”地面对一切：你是否在认真对待这件事？工作由谁负责？所有问题你都考虑清楚了吗？

如果一项任务是需要付诸行动的（具备操作性的），那么其具体

的下一步行动方案就必须予以落实。[1]如果你对某件事情感到一筹莫展，干脆问你自己这样一个问题：对于这件事情，你打算具体做些什么？你的回答可以检验你对这项工作是否已经深思熟虑过了。如果你现在还无法作答，那就表明你自然计划法前期某个阶段的工作没有到位，还有待进一步的加强和提高。

基本要点

- 针对当前这项工作每一个进程中的环节，确定下一步行动。
- 如果有必要的话，在计划过程中就确定下一步的行动方案。

抓住关键

对于一项任务，如果在执行每个行动之前，都有与之对应的“下一步行动”计划，而不会莫名其妙地冒出另一个必须先行处理的事件，那么我们就可以认为，这个项目计划是完整充分的。如果一项工作有多个组成部分，我们就应该针对每个部分都进行适当的评估，以确定“有没有什么事情是现在就可以安排人手马上去做的”。比如，你作为一个会议的主要负责人，可能一边协调参会发言人的情况，同时又忙于落实会议的场所。

在一件事情的众多头绪中，总有某个部分是我们必须率先完成的，事情其他部分的进展都有赖这部分完成的结果。也就是说，你总能找到唯一的“下一步行动”，而这个行动正是其他行动的关键条件。

需要更多的计划吗？

如果你感到以目前的状况还不足以让你规划出下一步行动的

---

① 当然，你也可能正在进行一些不具备操作性的工作——比如设计你梦中的豪宅。这些无法确定具体下一步行动的事情，应该归类到“将来/也许”清单中。——译者注

话，又该怎么办？当然这之间还有一个行动步骤——即分析处理。计划过程的下一步是什么？搜罗更多的主意。给安娜·玛丽娅和肖恩发封电子邮件，看看他们有什么好主意？告诉你的秘书，让她与产品部门约定一个计划会议？

不论在什么情况下，都不要忘记明确下一步的行动。养成这一好习惯，才能确保你轻松自如地控制局面。

当下一步行动需要由别人完成时

如果下一步行动不属于你的工作范畴，那么你就必须明确这个行动属于谁的工作范畴（这也就是“等待”清单的主要用途）。如果是以小组的形式来完成某个项目，一般来说是没有必要对大家说明每一个具体任务的负责人的。因为明确了每个人的职责范围之后，大家就能自动找到自己分内的任务了。

这种关于下一步行动方案的前期讨论，会使团队的组织结构更加清晰明确，运作得更好。但是我们平时见到的都是在火烧眉毛的状态下，各种问题和细节才一下子暴露出来。很明显，如果大家在讨论计划的时候更加注重实际情况，那么这就一定会帮助大家注意到以往注意不到的细节和漏洞，并尽早做好相关的准备工作。

你需要计划到什么程度？

你到底需要多翔实的计划？需要详细到什么程度呢？一个简单的回答就是，只要能够让你的大脑摆脱事务的纠缠就足够了。

一般来说，一些事件总是沉重地压在你的心头，是因为你没有恰如其分地界定这些工作的预期效果、下一步的具体行动，或者是由于你没有把相关的提示信息安置在一个能够随时查阅的可靠系统中。除此之外，你也许并未充分地构思在实施过程中的一些具体细节、观点和解决方案，以至于你无法确信你所描绘出的蓝图。

事实上，许多项目，仅仅需要我们开列出一个清单，概括出预期的效果以及各阶段的行动步骤，就足以解放我们的大脑了。你是否打算更换股票经纪人？只需打一个电话，让朋友们推荐一个就行了。你是否希望在家里装一台打印机呢？只要上网浏览一下不同的品牌和价格就可以搞定了。我估算了一下，大约80%的工作属于这一类。你只要略微盘算一下，就能知道下一步该做什么，但是如果你不将它写下来的话，它就将一直占用你的大脑，直到工作彻底结束之后，你的大脑才能真正解除负担。

如果某项工作还徘徊在你的大脑中，那就说明你还需要进行更多的计划。

另外大约有15%左右的工作，则需要运用一些外在的辅助手段——也许是使用思维导图法，也许是采用某种文字处理软件或PowerPoint来记录一些信息。这些对于应付一个会议的日程安排、一次外出度假计划，或者为参加商务会议准备一个发言稿来说，都是绰绰有余的。

关于最后那5%的工作内容，你必须认真权衡，仔细考虑，审慎地实施自然式计划法中的某个或某几个步骤。这种计划模式能帮助我们对各项工作加以分解，并推动工作的各个部分向着正确的方向发展。你是否意识到在这类工作中，你需要更加清楚的工作定义、更加明确的行动内容？如果你也有同感，那么采用这种计划模式往往是在工作上获得显著进展的关键。

需要让事务更加清楚吗？

如果你想使自己的工作更加清晰，那么顺着自然计划法的模式“向上”思考是一个好办法。人们大多每天忙忙碌碌（行动），但是却总感觉找不到奋斗的方向，所以他们需要通过计划来指导自己的工作（组织整理）。如果在计划阶段没有做到清晰、明确，那么在后

续的头脑风暴过程中，你就需要想出更多的主意，以应付由不明确的计划带来的多种可能性。如果头脑风暴的过程也是模模糊糊、模棱两可的，那么我们就必须把注意力转回到事情的前景和结果上，让清晰的前景和结果激活大脑的网状过滤组织，这样大脑的思考才会有效。如果前景和结果都还不清楚的话，那你就必须回到第一个问题：为什么？你为什么从事现在的工作（目标）。

需要采取更多的行动吗？

如果你所需要的是落实更多的行动，那你就可以顺着自然计划法的思考模式“向下”走。也许一个任务的目标令人振奋，但是到了实施时候却发现困难重重。近些年来，经理们的脑海里也许会闪现出“提高职业生活品质”这一任务，但是，他们往往并不清楚要取得怎样的结果。所以必须要把注意力放在对前景的想象上，再问你自己一次：“要达成的愿景是什么？”

> 计划把你卷入到工作中，但是你必须自己想方设法冲出来。
>
> ——威尔 · 罗杰斯（Will Rogers）

如果你已经明确地回答了这个问题，但事情仍然毫无进展，恐怕你就应该多问自己一些有关“如何”的问题，把注意力放在具体操作细节和想法上（头脑风暴）。我经常遇到这样的客户：他们的工作目的非常明确，如“实施一项新的绩效评估制度”，然而他们却难以开展这项工作。原因在于，他们没能抽出几分钟时间理清实现目标所需采取的行动。

当头脑风暴得到过多的想法的时候（通常情况下大多数想法是没有价值的），你就需要对众多的想法和主意逐一甄别（组织整理），找出那些影响工作进展的关键步骤。有时会出现这样的情况：我们在会议上反复讨论并得出了很多想法和主意，但当会议结束时，我们却没有明确下一步的具体行动。

如果已经有了一个计划，但是在实践中却收不到应有的成效，那么就需要有人对计划的各个部分再次进行评估，重点放在“下一步行动是什么，由谁负责”上。有一位经理接受了一项工作：组织筹备将在几个月后召开的一个重要年会。她向我咨询，如何才能避免去年她遭遇到的那种危机。那一次，直到临近开会前夕，她所负责的小组的全体人员却仍然需要通宵达旦地加班。当她概括出这项工作各个环节的要点时，我问她：“哪些事情是现在就能着手运作的？”我们找出了6项内容，又分别确定了具体的下一步行动，现在这些内容已经投入实施。

小结

在前面的两章中，我概括了一些基本模式，介绍了如何才能够在生活、工作两个最基本的层面付出最小的投入，获取最大的工作效率。这两个基本层面就是：我们要执行的行动和我们正在推进的项目（这些项目产生了行动）。

这些模式有一些基本原则——你必须收集生活中所有悬而未决的问题；然后对这些问题进行预判和处理，并确定下一步行动；接着对这些行动进行组织整理、回顾，最后付诸实施。

> 你并不需要新的技能来提高你的效率，只需一套全新的行为模式：在什么时间，什么地点运用这些技能。

对于你所承诺完成的所有工作，无论大小，你都可以依赖自然式计划模式游刃有余地进行处理。这种模式的合理应用往往能够简化工作程序、提高工作效率、产生丰厚的收益。

这些模式简洁明了、通俗易懂、操作简单，而且效果显著。你

不需要掌握新的技能——你早已经知道如何进行记录、明确预期结果、确定下一步行动方案、对事务进行归纳分类、及时地回顾检查，以及凭借直觉作出选择判断。现在，你已经完全有能力聚精会神地设想成功的景象，进行头脑风暴，组织整理你的思想轨迹，一步一步地推动工作向前发展。

然而，仅仅了解这些理论知识，还不足以产生预期的效果。拥有提高工作效率、轻松自如地控制局面的“能力”也并不意味着你就真的能够提高工作效率、轻松自如地控制局面。如果你同大多数人的情况一样，那么你就需要一个指导——一步一步指引你进行实践和应用，并为你提供一些诀窍和技巧，直到这种全新的模式成为你生活的一部分。

在第二部分，你将获得具体的指导。

GETTING THINGS DONE

The Art of Stress-Free Productivity

第二部分

远离压力，提高效率

第4章

准备工作：确定时间、空间和工具

在第二部分，我对控制工作流程的讨论，将从一个框架式的概念和极为有限的应用转入全面的实施过程以及一些经典的实践操作中。实施这一管理系统往往能让人们体验到从未有过的、轻松掌控一切的感觉。然而，这通常需要循序渐进才能稳操胜券。为了达到这一目标，我为你提供了处理事务时应该遵循的逻辑顺序，以便你尽可能轻松地加入我们的行列中来，最大限度地利用这些技巧管理好你的一切事务。

下定决心，全力以赴！

如果你还在犹豫是否应该全力以赴地实施这套方法，那我可以向你保证，人们从这套方法中获得了很多神奇的“诀窍”。其中任何一个诀窍，都能让你感到无论为此付出多少时间和精力都是值得的。比如，曾经有人打电话告诉我，他参加了我为期两天的研讨会后，最大的收获是学会了建立并使用备忘录文件夹。这些技巧是针对我们自身中略显蠢笨、迟钝的那一部分设计的。在很大程度上，我认为那些工作效率最令人叹服的人士，就是成功地把绝妙的技巧运用于生活中的精英。我知道我自己就是如此。我们头脑中聪颖机智的那部分确定了我们需要处理的事情，而自身中略显蠢笨、迟钝的那

一部分则自动地作出相应的反应，以实现预期的结果。我们就是这样哄骗自己去做那些我们应该做的事情。

> 通过行动使自己感觉良好，要比通过使自己感觉良好而进入一种较佳的行动状态容易得多。
> ——O·H·莫尼尔（O. H. Mowrer）

比如，如果你像我一样是一个准运动健身爱好者，大概你也有一套办法让自己去参加锻炼吧。我的窍门是服装——穿上运动服。一旦我穿上运动服，我就会不由自主产生去健身的冲动；否则，我就很有可能去找其他事情来消磨时光。

让我们一起来看一个可以真正提高效率的小窍门。有时你需要把工作带回家处理，而第二天又必须带回公司，对不对？因此，确保自己第二天早晨不忘记此事便是头等大事了。那么，过去你遇到这种情况时，会在头一天晚上把东西放在哪里呢？是放在门口吗？或放在钥匙旁边？这样一来，你就会把它们一起带走了。你这种做事方法甚至让你获得了更高的学历？你看，你为自己的人生增添了一项多么高明的自我管理技能啊！事实的确如此。前一天晚上，那个聪颖机智的自我早已预料到那个略显迟钝的自我第二天早上会很可能毫无意识，“放在门口的是什么东西？噢，对了，我必须把它带上！”多么经典的一幕！我把这个诀窍称为“把它放在门口”，我们的目的是把它记在心上。

> 当你在适当的时候考虑适当的事情，并使用恰当的工具来捕获你的新想法时，你就能显著提升工作效率，增强创造力。

如果你拿出日程表，仔细搜寻今后两周内要处理的事情。很有可能你会发现某项提示，“噢，我要去……”。如果你立刻把这条提示信息记录在某个将会促使你采取行动的系统里，你马上就会感觉轻松一些：思路更加清晰，做事更加积极。这并非是什么高深的科学知识，仅仅是个有用的诀窍而已。

如果你立即取出一张白纸和你喜爱的书写工具，用 3 分钟时间认真思考一下最令你忧心忡忡、坐卧不宁的事情，你一定会发现"噢，天哪！我必须要考虑一下……"接下来，把你大脑中闪现出的事情一一记录在这张白纸上，然后妥善保存起来，以便日后你能随时查阅。这样做，你并不会比 10 分钟前更聪明，但你却会为工作和生活增添新的价值。

学习掌握"黑带水平"的工作管理方法，就是学会建立一套系统并付诸实施，直到将这套系统和方法融入你的工作和生活中。当你准备好以后，你要做的就是相信这套系统能使你的事务处理能力提升到一个全新的水平。

如果你真心实意地希望在个人管理方面取得实质性进步，那么，我建议你多关注细节，并全面地遵循下面给出的各种建议。你将发现，实施这一管理计划会对你的生活产生积极的推动作用，这是千真万确的。我们将以一种全新高效的方式来完成那些你希望搞定的工作，结果会让你惊叹不已。

预留时间

我建议你安排整段时间来启动这一管理计划，准备一个工作区，包括适宜的空间、家具和工具。工作区安排合理，简单高效，能够大大减少处理事务时内心深处的抵触情绪，甚至还会吸引你坐下来投入工作，并加快你的工作节奏。对于大多数人来说，理想的做法是安排出两个整天。(如果你抽不出两天时间，也不要因此一再推迟你的行动。我建议的任何行动都将使你受益，不论你投入的时间是多是少，两天都并不是必须的，事实上这些方法和技巧会立即让你收到成效。）收集过程将会占用 6 个小时或者更多的时间，而分析处

理和确定下一步行动的过程，很可能会不知不觉耗去 8 个小时的时间。当然，收集和处理的工作可以安排不同时间来做，但是一次完成会更容易一些。

对于我来说，同一位专业人士一起工作的理想时间是周末或者节假日。因为在此期间，外界的干扰最少。如果我选择在某个工作日进行这项工作，我们就要确保这一天中没有任何预定的会议；我们不会受到任何事情的打扰，除非出现紧急情况；所有的电话都转接到语音信箱，或者先由秘书记录下来，在中间休息时，交给我浏览和处理。我并不建议你用下班后的时间来做这项工作，因为这往往意味着体力严重不支，而且很有可能你要处理一些日常琐事。[①]

我接触过许多管理人员，对于他们来说，连续两个整天中断工作是执行整个计划过程中最为艰难的部分。他们认为必须随时出席各种会议，忙于方方面面的交流接洽。在工作日要求他们放弃这些无法避免的工作，是极其困难的。这就是我们一般选择在周末进行这项工作的原因。如果你的办公地点是在一个开放式办公室内，那么在一个普通的工作日中留出充裕的时间并且不被打扰就更加困难了。

这并不是因为这项工作本身是多么的“神圣不可侵犯”，而仅仅是因为人们要耗费大量精力来收集处理如此多的未尽事宜，尤其是当它们长期以来一直处于“悬而未决”或“陷入困境”的状态时。任何中断都可能导致这一过程占用的时间成倍增加。如果你能安排一段完全不受打扰的时间，你会感到自己的控制能力空前提高，并体验到一种强烈

专门腾出两天的时间来处理这一过程，对于你的工作效率和精神健康来说，都具有双倍的价值。

① 其实下班后的时间对于某些不适合平时做的事情，反而是比较合适的，比如整理文件、照片，上网研究一下度假地点，或者清理一下个人发票之类的事情。

的成就感，从而激发自身的能量和创造力。以后，你便能利用工作之间的短暂间隙不断维护这个系统。

准备工作区

你需要准备一个工作区。如果在你的工作场所已经有了一张办公桌和相应的办公空间，这大概就是最佳的位置了。如果你在家中办公，那么显而易见，这将是你的最佳地点。如果你在这两处都有办公空间，你肯定希望在这两个地点建立起统一的、可以交替使用的管理系统。

工作区的最基本要素，包括一张用于书写的桌子和一个可以放置工作篮的空间。对一些人，如机械修理店的工头、医院新招的护士或你孩子的保姆，拥有这些就足够了。当然，对大多数专业人士来说，还得准备其他东西，包括电话、电脑、资料架、文件匣以及架子等。有的人还可能需要传真机、打印机、录像机，或者多媒体会议设备等。某些要求完备的人还希望放置一些器材，以兼顾他们的休闲活动和兴趣爱好。

工作区的实用性是至关重要的。如果你还没有一个专用的工作区域和工作篮，那现在就应马上动手安排。这同样适用于学生、家庭主妇和退休者。每个人都必须建立一个具体的控制中心，以便处理一切事务。

如果要我在几分钟内建立一个紧急的工作区，我会买一扇门，把它架在两个各有两层抽屉的文件柜上（一边一个），上面放三个工作篮，一个标准记事本和一支笔。这就是我在家中的基地了（如果我有时间坐下来的话，我还要买一把小凳子）。信不信由你，我曾经去过几个经理的豪华办公室，都没有我建立的工作区那样实用。

即使你是在公司办公，在家里你仍然需要一个工作区

> 你必须准备一个专门的工作区——在家、在工作场所，如果可能的话，甚至在旅途中。

不要吝惜在家中的工作空间。通过实施这项计划，你会发现在家里建立一个同办公室一致的管理系统是多么重要！我接触过的很多人都多多少少地受到家里杂乱气氛的干扰，根本无法同他们上班时的工作环境相提并论。而当他们在两个地方建立起相似的工作区后，就立刻感到受益匪浅。如果你同他们的情况类似，就请花上一个周末的时间在家里打造一个工作区，这将使你的组织管理能力显著提升。

移动中的工作区

如果你是经常出差在外的商务人士，或者过着一种不稳定的生活，经常到处奔波，那你还需要在旅途中配备一个高效的微型移动办公区。这通常包括一个公文包、背包或者小书包，文件夹以及便于携带的办公用品。

很多人因为没有随身准备好必要的办公设备，结果无法有效利用起零散时间和旅途中的空闲时间，而将这些时间白白浪费掉。一个良好的工作处理模式，一些得心应手的工具，加之住所和工作地点间相互连接的管理系统，都可以使你旅途中的工作变得富有成效。

不要共享工作区！

拥有自己的工作区是极其必要的，或者至少拥有一个放置工作篮和处理文件的场所。我结识了许多已婚夫妇，他们为家中唯一一张写字台你争我抢。而当他们在家中增加了一个办公区后，结果真

是天壤之别。这样做并没有产生想象中的那种“隔阂”，反而减轻了在管理共同生活时夫妻关系上的压力。有一对夫妇甚至决定在厨房也额外配备一个迷你工作台，这样，留在家里照顾孩子的妈妈也能同时兼顾到工作。

某些机构对“旅馆式办公”[①]这个概念情有独钟，即要求员工具有完全独立的移动工作站，可以在任何临时的工作空间随时开展工作。对于这一概念在实践中将会取得的实际成效，我表示怀疑。我的一位朋友在华盛顿哥伦比亚特区一家政府机构就职，他参与了这种“未来办公”模式的推广活动。据他说，这种旅店模式往往由于“我的”这一因素而分崩离析。也就是说，人们只希望处理自己的事情。我认为，失败当中隐含着更深层次的原因：任何一套系统，只有当我们潜意识中对其没有抵触的时候，才能得到应用和推广。当我们不得不一次次重新建立我的工作篮、我的归档系统，不断改变处理信息的方式和地点的时候，我们必然会感到心烦意乱。

假如你的办公系统简洁而紧凑，可以随身携带，你对如何快速处理事务的方法也了如指掌，那你就可以在任何地方开始办公。然而，你仍然需要在家里开拓一个“基地”，要有一套得心应手的工具以及宽敞的空间来存放参考资料，而且所有资料的存放要便于随时取阅。我遇到的大多数人往往至少需要 4 个抽屉来存放他们的资料，因此，要想一件不落并且轻松随意地把这些资料搬来搬去，简直是不可能的任务。

> 拥有自己的工作区是十分重要的。你希望运用自己的系统，而不仅仅是在头脑中考虑它们。

① 旅馆式办公（Hoteling），指根据实际需要，数名雇员合用一个工作区以达到精兵简政的目的，这通常用于外勤人员办公。——译者注

准备好你需要的工具

如果你下决心一丝不苟地执行整个工作流程中的管理计划，首先你需要准备一些最基本的用品和工具。很可能你会在新旧两种工具的选择上犹豫不决。是继续采用旧工具呢？还是考虑一下全新的工作用品呢？

请注意，合适的工具不一定非得是价钱昂贵的。通常情况下，当技术含量较低时，那些看起来越适合“管理工作”的工具，事实上可能效率越低。

一些基本的管理工具

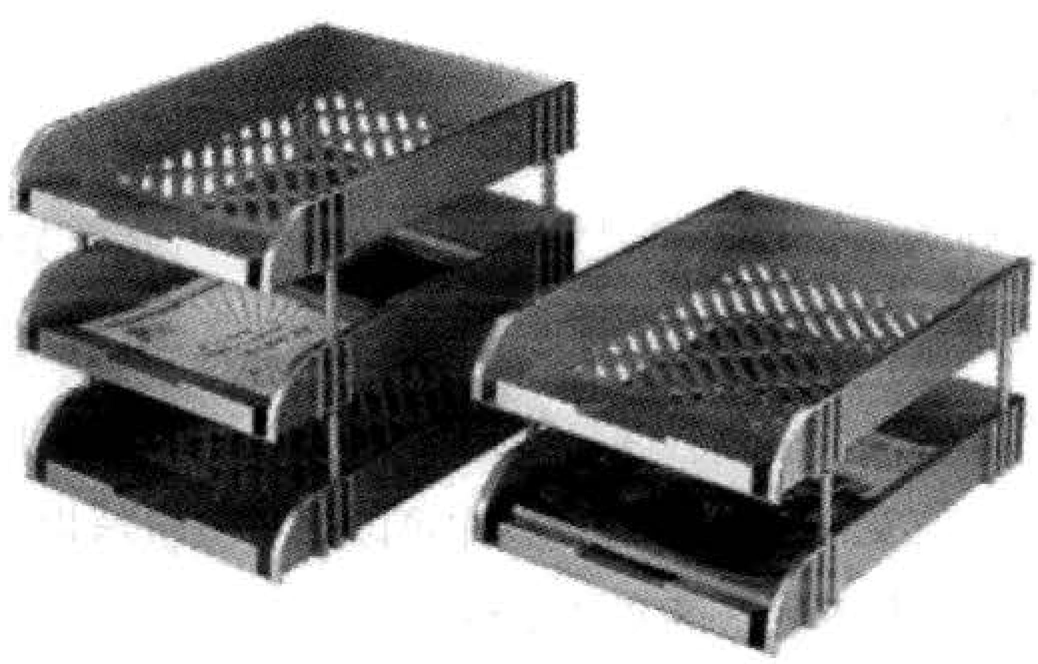
我们假设你从零做起，除了拥有一个桌面的工作空间以外，你还需要：

- 资料存放托盘（最少3个）
- 一叠信纸大小的白纸
- 一支钢笔或铅笔
- 即时贴（3×3英寸）
- 回形针
- 活页夹
- 订书机和订书钉
- 透明胶带
- 橡皮筋
- 自动打签机
- 若干文件夹
- 一个日程表

• 废纸篓或循环垃圾箱

资料存放托盘

这些托盘可以分别用来存放新资料和已经处理完毕的事务文件，另外再准备 1~2 个资料筐存放工作中需要的辅助性资料和你将要“回顾检查”的资料。最好用的要数那些侧面标注着字母，或者可以叠起来堆放的那一种。在它们的顶部没有那些令你抽取纸张时感到不便的突出的“小舌头”。



白纸

你可以用白纸开始你的收集工作。信不信由你，在整整一页白纸上只写下一个想法，将会产生令人难以想象的效果。尽管大多数人终将以某种清单形式管理他们随笔写下的东西，但是，还有一些人坚持采用这种简洁易行的“一张纸一个想法”的办法。无论如何，手头准备一些白纸或小册子，专门用于随时捕捉突发的奇思妙想，这一点是至关重要的。

即时贴、回形针、订书机等

有了即时贴、回形针、订书机、胶带和橡皮筋，你便可以方便快捷地整理和存放你的文件资料。到目前为止，我们还不能完全摆脱纸张的使用，因此，管理这些纸张资料的简单工具仍然是不可或缺的。

> 时刻不间断地进行收集、思考、加工处理和组织管理，这本身已极具挑战性。你必须确保自己拥有恰当的工具，以尽可能简化这些过程。

打签机

令人意外的是，打签机已成为我们的工作中非常关键的工具。曾经与我共事过的成千上万的行政人员、专业人士以及家庭主妇现在都添置了自动打签机。我保存的档案中写满了他们的评语，如“我简直不能相信它竟然如此神奇！”你可以用打签机给你所有的文件夹、活页夹以及数不胜数的其他资料标注说明。



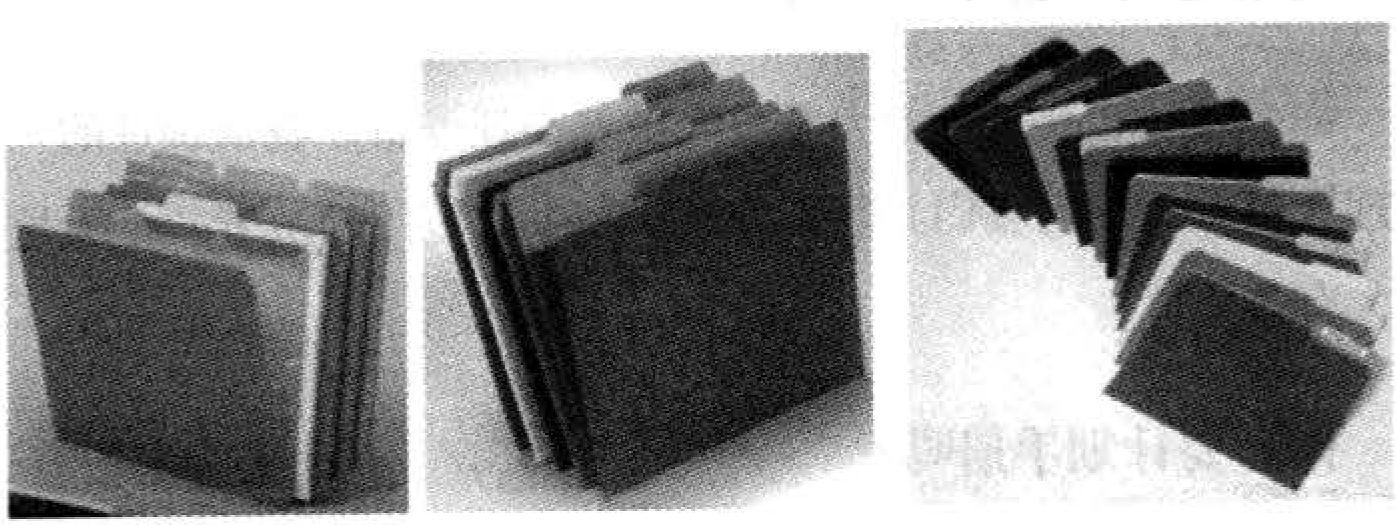
这里，我推荐你买兄弟牌打签机，它用起来最顺手。购买那种

物美价廉的放在桌子上的打签机，再准备一个稳压电源（这样你就不必再操心电池没有电了）。此外，还要准备大量的标签纸带。白底黑字的标签不仅清晰醒目，还能方便地为循环使用的文件夹更换标签。

你还可以用软件和打印机打印出一些标签来，但是，我还是偏爱可以独立使用的标签打印工具。如果必须等到批量归档分类时再制作标签，你或许就会抵制对某个单独的文件进行分类归档。这增加了正规的因素（非自然式计划模式），因而会阻碍系统的高效运转。

文件夹

你需要使用大量的文件夹（如果可能的话，最好采用信封大小尺寸的）。如果归档系统需要，你还应该准备大量的Pendaflex式悬挂文件夹。普通的白板纸（马尼拉纸）文件夹最好——各种颜色的分类文件夹用起来比较复杂，而且没有想象得那么好用。参考资料归档系统应该就像是一个简易的图书馆。



日程表

尽管你不需要用日程表来收集你的未尽事宜，但是在日常工作中，你还是需要用它来记录一些事情。正如我以前提到过的，日程表不应该当做一个行动清单来用，它应该记录那些必须在指定日期

或时间完成的工作。（日程表是你的圣域！）

目前，大多数职业人士已经在使用工作日程系统了。具体形式多样，包括含有周工作一览表的日程本，可以查看日、周、月、年工作一览表的活页计划手册、个人日程管理软件，以及可以在公司内部运用的多用户日程安排软件，如Outlook或者Lotus Notes.

日程表经常成为人们安排工作的核心工具。它理所应当地成为记录“需要在指定时间完成的工作”的重要工具。日程表可以记录各种需要日后提醒的事情或信息，但是日程表的功用还不止于此：应该将日程表与你的个人管理系统有机地结合在一起，让它发挥更大的作用。

你也许非常好奇，想了解到底哪种类型的日程表最适合你。在下一章里，我将详细讨论这个问题。目前，你只要坚持使用你原有的日程表就可以了。等到你对整个系统有了一定的认识，就可以逐渐过渡到另一种工具。

废纸篓或者循环垃圾箱

你必须对将要产生的大量垃圾做好心理准备。我培训过的一些管理人员发现，当我们共同工作时，在办公室门外放置一个大垃圾箱大有益处！

你需要计划手册吗？

你是否需要一个计划手册，这取决于多个因素。你是不是已经在使用这种工具了呢？你希望所有的活动、日程安排和工作的提示信息以何种形式存在？你会在什么地点回顾这些信息，多长时间一次？我们的大脑绝非一个存储空间，因此需要一些外部装置来管理提示信息。你完全可以采用技术含量非常低的手段，比如把纸质资

料存放在文件夹中。也可以使用高科技装备，比如PDA。当然你还可以将多种工具结合在一起使用。

> 一旦掌握了如何处理你的材料以及你希望组织整理的内容，你所要做的就仅仅是创建和管理清单了。

在前面列举出的这些低技术含量的工具，都是用来进行收集、处理和组织整理工作的。而用白纸和文件盘，就可以开始收集工作。当你处理收集到的资料时，少于两分钟就能处理完的事情都会立刻完成，这期间会用到即时贴、订书机和回形针之类的东西。那些需要花很长时间阅读处理的东西（杂志、文章、大篇幅的备忘录等等），则需要放在一个专用的文件盘里。很可能还有一些东西需要你整理归档。剩下的事情（需要维护的项目进度情况、记录在日程表上的事情、行动提示，以及那些需要你跟踪检查的交给别人的工作），需要整理成某种格式的清单，或者类似的可回顾的形式。

这些任务清单可以以低技术含量的形式加以保存，如放置在文件夹中（比如，在“电话”文件夹中，按联系人分别记录需要拨打的电话）；或者采取中等技术含量的工具，在活页记事本或者计划手册上进行安排（如在名为“电话”的页面上列出联系人的姓名）；当然，还可以使用高科技的电子清单（如PDA中“任务”分区中的电话栏，Microsoft Outlook中“任务”栏下的电话分类）。

除了保存可以随身携带的资料（比如电话/地址信息）以外，计划手册的另一主要功能就是用来管理各种清单。（日程表本身就是一种特别的清单，它的特点是只记录对时间有刚性要求的行动提示信息。）从上世纪80年代开始，我们的市场上就充斥着各种各样的计划手册，从早期的每日计划手册（Day-Timers），到现在的PDA和电脑日程软件（Outlook或者Lotus Notes）。

你应该把本书介绍的管理方法纳入你当前的管理系统中，还是

建立全新的管理系统？回答是，哪一种有利于你改变不当的行为习惯，促使你正确地运用这些工具，就应选择哪一种。当然，还必须考虑到效率这个因素。你是否经常收到大量的电子信息，采用电子设备管理将更简单易行？如果你经常与他人会面，是否需要一个书面形式的日程表？当文件夹不适宜随身携带，你是否需要其他提示工具来提醒你打电话之类的事情？当然，美学因素和娱乐性也不容忽视。我曾经利用在餐厅等候晚餐的时间更新了最佳的行动计划，而当时我仅仅是找个借口来把玩一下我的掌上电脑罢了。

> 提升个人工作效率的最佳手段之一，就是拥有你乐于使用的管理工具。

当考虑是否应该配备一个管理工具时，什么样的合适呢？你一定要记住，真正的目的是管理你的清单。你应该能够在忙碌中轻松地创建清单，并能随时方便地查阅。一旦你掌握了哪些内容应该纳入清单以及正确的使用方法，采用何种媒介就无关紧要了，你只需关注简洁、快速以及趣味性即可。

构建一个归档系统的关键要素

一个简单而高效的归档资料管理系统对于整个过程来说是至关重要的。无论是在谁的办公室，在我们开始实施工作流程管理计划之前，首先要对他的资料归档系统进行评估。就像我在第二章里面提到的，缺少一个高效的资料归档系统，将是个人管理系统效率提高的最大障碍。我辅导过的很多客户，在这方面都有巨大的提升空间。我曾经多次驱车带客户到当地的办公用品店去购买办公用品：一个档案柜、一大摞文件夹、一个打签机，目的就是为了能够创造一个空间来存放收集

> 如果你的归档系统无法达到快速、高效、有趣，那么你就会对整个过程产生抵触情结。

到的“资料”。而此前，这些“资料”可能都七零八落的散放在写字台和书柜周围，有的甚至堆在地上。

在这里，我们最关心的是一般性的归档系统——这与专用的归档系统截然不同，专用的归档系统用来保存各种有明确分类，并且可以建立索引的资料，比如合同、财务记录或者其他类似的资料。而一般性的归档系统是包罗万象的——各类期刊、笔记便条、传真信件、论文讲稿——基本上涵盖了任何不能纳入专用归档系统的东西（当然，这里也不包含那种可以自成体系的东西，比如大型软件的说明书，或者研讨会资料之类的东西）。

如果你有一个可靠的秘书或者助理来帮你管理归档系统，那么你就可以在文件上贴个即时贴，在上面写明要如何分类，然后交给他就可以了。但是，一般人都有些个人感兴趣或需要保密的辅助资料吧，这些东西即使助理不在的时候也应该能够方便地查看。那么你就需要一个你自己的、近在手边的归档系统。

成功归档分类的要点

我强烈地建议你使用自己的归档系统，并且这个系统要放在触手可及的地方。你从工作篮中拿出一个文件（或者从E-mail里打印了一份文件），看了之后你觉得它不需要付诸行动，但是却具有潜在的价值，然后你就把它按照分类放入了你的归档系统中。整个过程不应该超过 1 分钟，如果达不到这个要求，就说明你的归档系统还需要改进。归档过程如果花费太多时间，这将使你对这个过程产生抵触，最后的结果很可能是把需要归档的资料杂乱地堆在一起。这个系统除了要便捷，还应当让你感到有趣、好用、完整。否则，你会觉得归档这件事是个艰巨的任务，你就不会想去清空你的工作篮，甚至都不想看它一眼。但是别泄气：一旦建立起了合适的归档系统

并让它运作起来，你就不会再抗拒归档工作，甚至会乐此不疲。

当你把一纸文件——就算是一张潦草的笔记——归档到系统之内的时候，那种成就感并不逊于处理了一大摞正式的文件。这是因为组织和管理文件需要花费大量精力，人们平时要么不保存，要么胡乱地塞到柜子和抽屉里（想象你是如何保存那些外卖菜单和火车时刻表的）。

如果你觉得需要对你的系统采取一些改进措施，以使它更加方便好用，那么就立刻动手吧！我设计的系统对我自己非常合适，很多尝试过的人也都有同感，所以我强烈你建议参考下面提到的方法改进自己的归档系统。

一般性归档系统应该伸手可及

归档工作应该能够在瞬间完成，并且操作简单。如果每次存放文件时都不得不站起来，那你就会渐渐习惯随手把它丢到一边，从而放弃了归档，同时，你也会对处理工作篮里面的资料产生抵触情绪（因为你潜意识里知道，那里面有一些文件可能需要归档！）。我培训过的许多人都重新设计了办公室的布局。现在他们坐在椅子上，转一圈就可以取到4个归档抽屉里的参考资料，不用再满屋子乱窜了。

按字母排序（或者按照拼音排序）

我建立了一个按照英文字母顺序排列的归档系统。一般而言，人们倾向于把文件夹当做一个管理系统来使用，按照工作类型或者不同领域分类管理。但当你忘记了某一材料的具体分类的时候，它可能出现的地点将会呈几何级数大大增加。一个简明扼要的按照字母顺序排列的系统可以根据主题、工作、人或者公司加以细分，这样即使你忘记了放在哪儿，也将仅仅面临着三四个可能的选择。在通常情况下，你可在每个标签下设立一些子主题，比如："园艺——花盆"和"园艺——想法"，这些都可以排列在字母G的下面。

目前我为自己的一般性参考资料文件夹设置了 4 个专用抽屉，每个抽屉的外面都清楚地标明了“A~E”、“F~L”等标签。一旦某份资料贴上标签以后，我就不用再花心思去考虑应放在哪里了。

如果在一个主题或项目下出现过多需要归档的资料，那么就可以考虑给它分配一个单独的抽屉或者柜子。但是，如果这些资料不到半抽屉那么多，我还是建议把这些资料纳入字母排序的归档系统中。

准备足够多的空文件夹

我手头上储备了大量的空文件夹，处理资料的时候随手可取。当你需要归档的时候，却发现由于没有充裕的文件夹而导致工作停滞不前，恐怕再也没有比这更让人沮丧的了。在任何情况下，都应该有至少半抽屉的新文件夹可以取用。经验之谈：当空文件夹的数量降低到 100 以下时，就再去订购一批吧。

保持抽屉中的资料少于 3/4

尽量使抽屉中存放的资料少于 3/4。如果每个抽屉都塞得满满的，你在潜意识里就会排斥新资料的存入，结果就会使得应该归档的资料堆积如山。如果发现抽屉快满了，我就会利用等待电话接通的时间动手进行清理。

我知道，几乎所有的人都曾经使用过塞得满满的抽屉。如果你不希望自己对归档产生抵触情绪，或者仅仅是想保护你的指甲，那么你就应该让你的抽屉里保有一定的空间，至少可以方便自如地取放资料。

当抽屉快要塞满的时候，一般人的反应都是：“我得再准备个抽屉保存归档资料了！”拜托，仔细想想！如果你觉得这些资料值得保存，那就应该把它保存在你触手可及的地方，对吧？如果这个都不能保证，你为什么还要继续保存它呢？人们都说“我们处于信

息时代”，如果此言不虚，那么若你保存信息的同时却妨碍了你对信息的使用……这可不明智！

正确的做法是，为了让你的一般性归档系统能够保持空间的宽松，你要另外准备一个放置参考资料的地方。主要用来存放那些不常用的资料，比如已经完成的项目记录、处理完毕的客户文书。这些资料虽不常用，但是确实需要你保存起来以供日后需要的时候查询，所以把这些资料放远点吧，至少要在你的视线之外。（省得这些资料分散你的注意力。）

用自动打签机来标注文件夹

打印标签会彻底改变你文件夹的面貌以及你和这些文件夹的关系。把带有打印标签的文件夹放在会议桌上会让大家都感到舒服；每个人都能看懂那些标签上的文字；即使把它们放在公文包中或者放在远处，你也能看清标签的内容；当你打开抽屉的时候，呈现在眼前的好像是一个按照字母排序的目录。怎么样，感觉很好吧？这甚至会让你爱上归档。

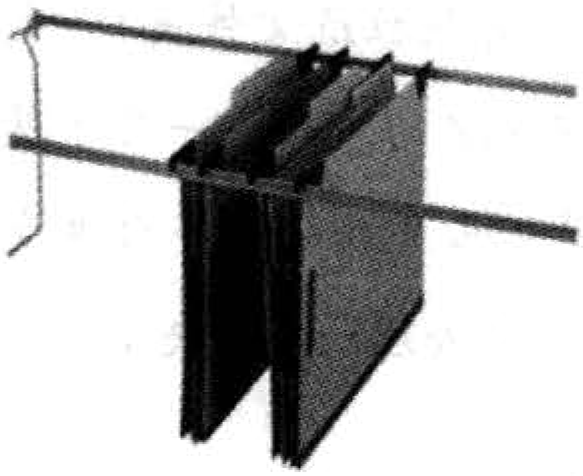
到目前为止，科学家还不能解释为什么带有打印标签的文件夹会让工作变得如此高效，但是我知道这确实是事实。买个自己专用的标签打印机吧。为了让整套系统运转流畅，你需要随时取用它，这样你才能随时进行归档工作。不要把它借给别人！如果在你想归档的时候发现打签机不在手边，那你很可能会把资料堆在一边。打签机就和订书机一样是不可或缺的基本工具。

选择质量好的文件柜

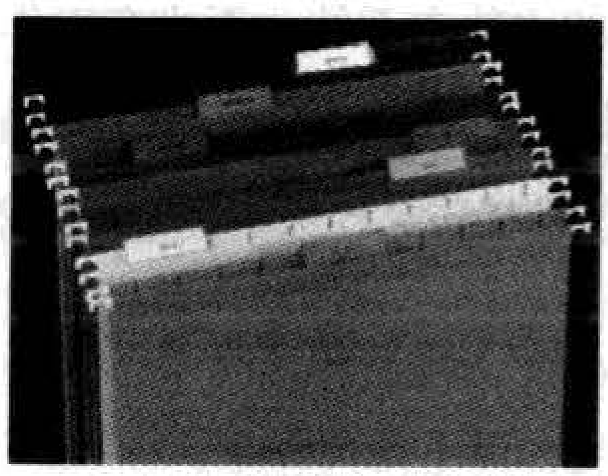
文件柜的质量不容忽视。每当你试图拉开一个沉重的抽屉时，却听到“吱吱”的刺耳声，没有什么比这种感觉更糟了！当你费尽力气拉开你那29.95美元的特价书柜时，往往会出现上面的一幕。而你需要的柜子是这样的：即使抽屉内已经塞满东西，也可以轻松

地打开和关闭，感觉就像德国汽车的车门一样。我不开玩笑，这个绝对是必要的。

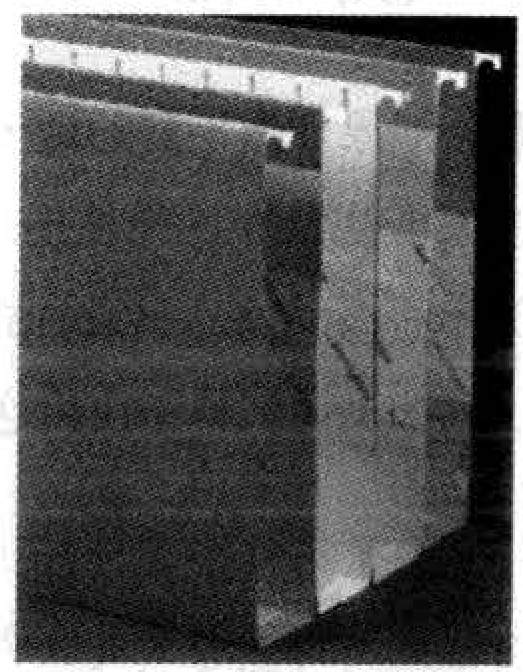
尽可能不使用悬挂文件夹



图A



图B



图C

我见过的悬挂式文件夹通常放置于文件抽屉当中，像图A那样裸露在外的悬挂式文件夹比较少见。图B、C为Pendaflex® 悬挂文件夹。

有很多人喜欢把文件夹挂起来。冒着得罪他们的危险，我还是建议你彻底放弃这些设施，选择那些可以独立放置的简朴的文件夹，把它们放在抽屉里，顶多用个金属架在抽屉里面支撑一下。悬挂文件夹大大降低了工作效率，这是因为创建新文件夹比较麻烦，这也给归档工作制造了障碍。

这里有一封电子邮件，是一位高级经理人最近发给我的。多年来他一直在使用悬挂式装置。由于当初花费不小，他一直没舍得更换。但是，他最终还是接受了我的建议。下面就是这封邮件的内容：

你的系统简直太神奇了！我已经更换了家里和办公室里的所有文件，总共用了4天时间。我换掉了所有的Pendaflex文件夹，选用了白板纸（马尼拉纸文件夹），上面只标注了从A到Z的字母，一目了然，妙极了！这让一切变得更加简单。而且我的写字台也变得简洁了，再也看不到挂在周围的“待处理”文件夹了。

现实工作中火急火燎的时候，如果整理某些东西需要花费的时间超过60秒钟，那你就会将它们直接摞起来。

但是，如果你做不到的话……

很多人无法放弃这种悬挂式的文件夹系统，至少在工作上离不开，因为不少公司将这种悬挂式的文件夹作为标准办公用品发给自己的员工。如果你不得不使用这些悬挂式文件夹，那么我建议你：

- 将标签贴在文件夹上，而不是贴在文件悬架上。你开会或者出差的时候带的是文件夹，而不是文件架。
- 每个悬架内只放置一个文件夹。这不但看起来整洁，也能防止在一个悬架内放置多个文件夹而造成的松紧不均。这还可以有效避免因为文件夹满了而需要重新放置文件的情况，要知道，在一个字母索引系统中，这样做是非常麻烦的。[①]
- 准备大量的空悬架和空文件夹，以保证你能随时创建新的文件夹。
- 在现实生活的忙乱工作环境中，如果归档一份文件要花60秒以上的时间，那你就肯定不会进行归档，而只是把文件堆

① 每个悬架内放置两个（或更多）文件夹的时候，一旦要增加文件夹，你就不得不将其后的所有文件夹依次后移。而一个悬架内只有一个文件夹时，就可留有增加文件夹的余地，并减少上述情况的发生。——译者注

在一起不管。

至少一年整理一次归档系统

定期整理你的文件归档系统，可以防止它们变得混乱，也能防止某些资料如石沉大海般被你漏掉。给自己一个审视其中内容的机会，也许你会想"没准儿这东西还有用"。可能几个月后，信息和物品的价值都会发生变化，你得决定哪些还值得保留，哪些已经没有价值了。就像我说过的，我一般都是在等待电话接通的时候清理我的归档系统（也可能是在那种冗长的电话会议中）。

我建议所有的机构都设立一个个人整理日，在那一天，所有的员工都穿着休闲服和运动鞋，并把电话静音，然后动手清理他们积存的各种东西。整理日到来，每个人都在轻松的状态下度过这一整天。个人的整理日是也是你处理财务票据的绝佳时机，无论是在假期、年底或者每年春季的报税期，这样的一天可以让你把前一年的所有财务票据都整理好。

最后一件需要准备的事

你已经专门预留了一个时间段，建立了一个新的工作区，也准备好了各种基本工具，万事俱备！还差什么吗？

如果你已经决定要花费一定的时间来建立自己的时间管理系统，要想获得最佳效果，你还需要做一件事情：处理或推迟在那一个时间段内你需要处理的任何其他事务。

假如你确实需要同某人通一次电话，或者你的秘书必须要请你处理某件事情，或者你有事情想要同你的配偶商量一下，那就马上就动手处理吧。要不然就将这些事务推迟，做好记录，待以后恰当

的时候提示自己。也就是说，你要为建立新的工作流程体系而集中你的全部注意力，这一点至关重要。

虽然有些学员为了获得我的一对一指导而确定了一个时间段，并且也支付了高昂的费用，但是每次我和他们一起坐下来开始工作的时候，总会遭到一些事情的干扰，从无例外。“噢，对了，我今天必须给用户打个电话”，或者“我必须同我的先生确认一下，看看他是否已经拿到了今天晚上的入场券”。我想，这可能已经成为整个社会的不良习惯了，而这么多精明干练的人士竟然日复一日地对自己的某些责任和义务视而不见！

那么，你是否已经处理好所有的问题？现在就开始，把你手头所有的未尽事宜收集到一起吧！

第5章
收集阶段：归拢材料

在第2章里，我已经介绍了收集资料的一些基本程序。在这一章中，我们将详细讨论如何将你所有的未尽事宜（也就是所有的“材料”）归拢到一起，全部放入“工作篮”。这即是通往“心如止水”境界的关键的第一步。只需要比以前的习惯做法多收集一些信息，你就会体验到一种积极、良好的感觉。如果能够坚持百分之百地落实这个收集信息的环节，你的生活将会发生戏剧性的变化，同时，这也能让你站在一个全新的高度审视工作和生活。

当我指导客户开始实践本书这套方法时，收集阶段通常会花费1到6小时的时间，当然，个别人会需要更长的时间（有一次一个人因为在开始时没有掌握要领而花费了20个小时才完成收集工作）。如果你想捕获工作和生活中的所有未尽事宜，那么时间可能要更长一些。这意味着你可能会严密搜索所有的犄角旮旯，包括你的汽车、你的游艇、你的其他房产（如果有的话）。

你尽可以放心，就算只能抽出几个小时的时间，也足够将工作和生活中经常关注的主要事务收集起来了。对于其余的事情，留给自己一个包含提示信息的便条就足够了。比如在一张纸上写下“清理一下车库”或者“看看门厅的那个壁橱”。

其实在现实生活中，你用不着（也不可能）每时每刻都100%地收集所有的资料。实际上，大多数人经常遇到这样的情况：连续

一周都非常忙碌，以至于根本没有时间去做收集工作。但是你心中应该有这样一个目标：将所有你关心的事情统统收集起来，然后清空自己的大脑。这就是你的理想目标，你应该让自己时刻向它靠拢。

预备，各就各位！

注意，一定要在你彻底完成所有的收集工作之后，再开始对这些材料进行处理。这样做的理由如下：

1. 这有助于你认识到自己面对的工作量。
2. 同时让你清楚“终点”在哪里。
3. 当开始进行处理和组织整理的时候，你不希望自己因想到还有些事宜没有收集起来而心神不宁吧。一旦你把需要处理的所有事情都汇集到一起，你自然就会进入思想高度集中的状态，并全力以赴处理这些事情。

一次性把所有事情都汇总到一个地方，这听起来让人觉得有点匪夷所思，特别是很多事情都让人觉得不是“那么重要”。（这也导致了不“那么重要”的事情总是被人们丢在一边。）这些事情初次出现的时候都不怎么紧急，在短时间之内好像也不会因为没有处置而造成什么不良影响。它可能是你钱包里的陌生名片，每次你看到它的时候都会想“等有时间了，给这个人打个电话”；它也可能是抽屉里的一个零件，你都想不起它是从哪儿来的了；它还可能是你办公室里的那台打印机，每次看到它的时候你都觉得它该挪挪位置。诸如此类的事情会时常扰乱你的心智，就因为你没有决定是去马上处理，还是彻底放弃不管。但是这些事情会让你始终觉得“还有什么事情要办”，它们会控制你，无谓地消耗你的大量精力。请记住，你

可以对尚未完成的事情感觉良好，只要你明确知道那些工作都是什么就行了。

好了，是时候开始了。放好工作篮、准备一摞做笔记的白纸，咱们……

开始！

外在的收集工作

第一步是搜索你周围的环境，检查一下哪些事务还没有做到位，把它们放入工作篮。收集的目标是那些未完成的工作，以及还没有开始的工作。把它们全都收集到工作篮中，以便开始下一步的处理过程。

> 训练自己随时发现并收集那些未尽事宜。

哪些东西不该动

要想知道哪些东西应该收集，最好的方法就是了解哪些东西不应该收集。有四类东西是我们在收集过程中不该动的：

- 日用品
- 参考资料
- 装饰品
- 办公设备

日用品

包括一切你经常使用的、需要保留的物品。文具、名片、邮票、订书机、即时贴、电池、橡皮筋，这些物品都属此类。还有许多人拥有一个存储“个人物品”的抽屉，里面有牙线、面巾纸、薄荷糖

之类的东西。

参考资料

参考资料是指那些记载了你所需要的信息的东西，比如软件说明书、外卖菜单、孩子的足球训练时间表等等，还包括你的通讯录，以及与工作、计划和项目有关的资料，如词典、百科全书、年鉴等等。

装饰品

包含家人的照片、工艺品、纪念品、盆栽植物、你的告示牌上那些新颖别致的小饰品等。

办公设备

包含电话、电脑、传真机、打印机、碎纸机、办公家具，以及录像机、投影仪等。

肯定有不少东西属于这四类——基本上你所有不需要采取行动的工具和装备都在此之列。除这些以外的所有东西都应该收集到你的“工作篮”中。要注意，有些东西虽然在这四类之内，但是依然需要采取行动，别把这些东西遗漏了。

比如，很多人都会在书桌或者壁橱里发现一些参考资料，这些资料要么是过时的，要么就是需要重新归类整理的。这些东西应该收集到“工作篮”里。同理，如果你放置日用品的抽屉早就不堪重负了，放满了没用的东西，那么这很明显就是一个应该收集起来的“未尽事宜”。桌上孩子的照片是不是该换了？墙上挂的画你想换掉吗？那些纪念品还有必要保留吗？家具摆放让你满意吗？电脑需要重新安装一下吗？办公室里的盆栽还郁郁葱葱吗？换句话说，如果这四类东西里，有什么让你感觉不怎么“到位”，那么尽管把它放到你的“工作篮”里，等候处理吧！

收集过程中可能遇到的问题

在资料收集阶段，你可能会遇到下面一种或者多种情况：

- 收集的内容过多，一个工作篮不够用；
- 可能偏离到清理和整理的环节中去；
- 可能碰到一些以前收集和整理过的东西；
- 可能碰上一些紧急的事情。

如果某个东西太大，工作篮放不下怎么办？

如果某个东西放不到工作篮中，那么就把信息写在白纸上，作为替代物放到工作篮中。比如说，你办公室的门后有张画需要处理，那你就在白纸上写上“门后的画”，然后把这张纸放在工作篮里就可以了。

别忘了在纸条上留下日期，这可是大有好处的。如果你的系统收集了很多这类的纸条，那么了解纸条是何时创建的会很有用。另外，随手在笔记上（如给秘书的即时贴、从服务台下载的语音留言、与客户联系的电话记录等）标注时间也是一个好习惯。尽管这些时间信息只在3%的情况下非常有用，但这也足以值得养成这个好习惯了。

如果收集的资料太多，工作篮放不下怎么办？

我的98%的客户收集的资料都肯定要超过一个工作篮的容量。如果你也出现了这种情况，那就把这些资料堆在工作篮周围好了，或者干脆放在旁边的地板上。不用担心，在后面的处理和组织整理阶段会彻底清空你的工作篮，只要你自己能清楚地把这些收集起来的资料和其他物品分开就行。

立刻扔掉

如果某些物品你一眼就能分辨出是无用的垃圾，那么别犹豫，立刻扔掉好了。对于我的一些客户来说，这种情况通常在他们初次清理自己写字台中间的小抽屉时出现！

如果你无法确定某样物品是否值得保留，那么就把它放在工作篮里吧，把这个问题留到处理阶段再考虑。你现在不应该做的事情，就是对每样东西进行判断、甄别、研究。如果你把东西都收集起来了，那这类工作就可以以后再做。而且你会发现，在处理阶段进行这类工作会更加容易。收集的目的就是把需要收集的东西以最快的速度收集起来，以节约时间、“划清界限”。

谨防掉入打扫和整理的误区

许多人在清理办公室（或者家里）的时候，都会不知不觉陷入一种“打扫和整理”的状态。如果这种情况在你身上发生了，嗯，没问题，只要你有足够的时间用来挥霍（比如整个周末的空闲时间）。否则，你要立刻中止这种状况，把打扫的愿望当成一个需要完成的任务，写在纸条上，放入工作篮。比如，你可以写上“清理我的五斗柜”或者“清理办公室里的资料柜”。你现在不该做的事情，就是在收集过程中，忙于进行这些细枝末节的打扫和整理工作。这些意外工作花费的时间通常超过你的想象，而你现在要做的是尽快完成收集工作，以使你的系统走上正轨。

如何处理那些已列在任务清单和计划手册上的事情？

可能你在此之前已经拥有自己的管理系统了，比如任务清单或者计划手册之类的东西。但是，除非你对这套系统非常熟悉并已成功运行，否则我还是建议你将这些任务清单和计划手册也当成需要处理的东西，放在工作篮里。你的系统应该在各方面都是平等一致的，所以你应该从同样的视角去审视和处理它们。

“这事我可不能再忘了！”

经常有些人，在收集过程中偶然发现一页纸或者一份文件时会大叫一声：“我的天！这事儿我怎么忘了！我必须立刻处理一下！”这可能是一张电话留言，提醒他两天前就必须回复的一个电话；或者是一个会议备忘录，提醒他几个星期前必须完成的一件事情。他绝不希望把它与其他堆积如山的资料混在一起，以免再次丢失这个信息。

如果这件事发生在你的身上，你首先必须问一下自己：这些事是否必须在完成系统的启动工作前解决掉？如果确实如此，那你最好立刻行动起来把它完成，以便能够尽快解除这个精神负担。如果还没急到那个份儿上，那就按部就班地行事吧，把它放入工作篮中。不管怎么样，你马上就要处理工作篮中的一切问题了，因此不会出现丢失或者遗漏它的情况。

如果此刻无法将此类事情付诸行动，但你确实需要提醒自己这是你的首要任务，那么可以在手边建立一个“紧急事件”篮。虽然这只是个权宜之计，但它确实有效。记住，任何吸引你注意的事务都可能在未来引起你的忧虑，只要你把他们摆在面前，你就控制了忧虑的来源。没错，你应该根据需要随机应变。

从办公桌开始

准备好了？好的。开始往你的工作篮里面放东西吧。通常，你在手边就会发现大量需要放入工作篮的东西。许多人平时就把办公桌当成工作篮来用，如果你是其中之一，那么你周围肯定有不少东西需要收集。从你办公区的一端开始归拢这些东西吧，然后逐步推进、仔细搜索。典型的物品包括：

- 堆积成山的信件和备忘录。
- 电话记录本。
- 收集到的名片。
- 会议记录。

大多数人开始的时候都有这样的想法："哦，我知道那堆东西里面都有什么，就那么放着好了"。你一定要克制这种想法。那堆东西正是以前没有处理的东西，所以必须全部放入工作篮。

在你清理自己的办公桌时，问问自己是否打算更换办公设备。电话好用吗？电脑呢？办公桌呢？如果有这类需要，写个纸条放在你的工作篮中吧。

办公桌的抽屉

下一步轮到办公桌的抽屉了。注意，一次对付一个。抽屉里有哪些东西总是在分散着你的注意力？哪些可以采取行动？哪些是根本不应该放在那里的？无论哪个问题，只要出现了肯定的回答，就应该马上行动起来，把那些可以付诸行动的事件投入工作篮，或者在工作篮里留个纸条。在这里我要提醒你：你是要利用这个机会彻底清理你的抽屉，还是要写个纸条提醒自己以后再完成这个工作，这完全取决于你有多少时间以及抽屉里有多少东西。

柜子、台子的表面

继续清理办公室。搜寻放在书柜，工作台面或者文件柜顶部的那些临时文件。通常，你会发现一摞摞的阅读资料、信件，以及各色混杂的文件夹和辅助资料。把它们统统收集起来。

也许这里有一些你用过的参考资料，被你随手丢在某处。如果

你能够顺手把它们放回原来的文件柜或者书架中，那就应立即行动。但你在存放这些资料之前，首先需要确认一点：这些资料是不是可能牵扯到别的潜在的活动呢？如果是，则必须放入“工作篮”，以待日后进一步处理。

柜子、台子的内部

现在我们来检查一下柜子里都储备了一些什么物品。这里可能放置着大量的日用品、参考资料以及长年累月的积压品。这里还有不少损坏的东西或者过时的物品吧？我经常会在客户的柜子里发现不少没有意义的纪念品。比如，一位保险公司的总经理最后处理掉的奖状竟然塞满了一个小垃圾桶，这些都是他多年来积攒的。

> 考虑一下，那些收藏品和纪念物是否对你还有意义。

再重申一次，如果这些区域迫切需要清扫和整理，那就写张字条并投入工作篮。

地板、墙壁和书架

告示牌上的信息是否需要立刻付诸行动？墙上用大头钉固定的那些资料是不是早已经没用了？有哪些照片、艺术品或者装饰品分散了你的注意力？那些开放式书架的情况又如何？哪些书籍需要浏览一下或者送给别人？有哪些目录、指南手册、活页夹已经陈旧过时了，或者还可能引发潜在的行动？地板上是不是到处堆积着一叠叠的资料？快把它们转移到工作篮附近，并把记录着它们的纸条投入工作篮。

设备、家具和房间设施

你是否希望更换一下办公室的设备、家具或者改善一下办公室的布局？一切设施是否运转正常？照明设备符合你的要求吗？如果想要对现状作出某种改善，你现在应该知道怎么做了：写张纸条，放入工作篮中。

其他地方

这将取决于在实施本计划时，你自己所确定的收集范围的大小，也许你打算在其他保存资料的区域进行类似的收集工作。如果你决心彻底地解放自己的大脑，那么，在所有的区域全面落实这一计划就势在必行了。

千万不要让“不怎么重要”的事情吞噬掉你在家时的精力。

我培训过的一些经理会把我请到家中进行指导，他们在家中也实施这个收集过程，这让他们受益匪浅。在家庭生活中，他们通常不知不觉地因为“不怎么重要”的小事，而导致自己的精力被一点一滴地侵蚀掉。

内在的收集工作：清空你的大脑

当你认为已经把周围环境中需要处理的事宜全部收集到一起时，你会进而希望搜寻那些仍然存储在你脑海中的事项。是什么事还在时刻侵占你的注意力，而你又无法在工作篮中找到它们呢？

这时，一叠简单的白纸开始真正发挥作用了，你要做的就是把这些事情写在白纸上。我的建议是，每张纸上只写一件事情。当然，你也可以在同一张纸上列出长长的清单，但是，考虑到日后要分别处理每件事情，因此每张纸上只记录一项工作会取得更好的效果。

你很可能不会一直保存着这些纸条（除非你决定采用低科技含量的事务管理系统），但是当你开始对其进行处理时，各项事宜分开记录的方式将令你感到得心应手。

完成了实际物品的收集工作后，你大概需要 20 分钟到一个小时的时间把头脑中的内容一一清理记录在白纸上。你会发现这些事情的出现往往带有很强的随意性——琐碎的小事、重大事件、个人私事、工作问题等，没有任何特定的次序可依。

在这种情况下，你只需注重数量。这时要做到宁枉勿纵，千万别遗漏任何事情。就算记下了几个荒唐的想法，你也可以稍后再做定夺。你冒出来的第一个念头可能是“保护臭氧层”，接着你会继续想到“我要去买一些狗粮”，总之把它们全部记下来。如果在这一阶段，你在工作篮中放入了厚厚一叠纸条，可别大惊小怪。

“引子”清单[①]

为了帮助你清理自己的大脑，尽可能找出所有需要收集的事情，我们列出了“未尽事宜的引子”清单。逐条核查清单中的内容，看一看自己是不是有所遗漏。通常，你只需快速浏览一遍就可以发现潜藏于你大脑某个角落的问题。记住：一旦有所发现，马上在纸上记录下来，投入工作篮。

“未尽事宜的引子”清单
职业方面

已经开始，但尚未完成的项目
需要开始进行的项目
对别人的承诺
下属
机构中的其他人员
“圈外”人

① 原文中为 Trigger（触发器，扳机），此清单的作用是引出一般人可能漏掉的未尽事宜，因此在这里译为“引子”。——译者注

老板/合伙人
同事
专业人士
需要进行/获得的交流
内部的交流/外部的交流
发起/回复:
电话
语音邮件
电子邮件
寻呼
传真
信件
备忘录
其他需要完成/上交的文字资料
报告
鉴定/评论
建议
文章
促销材料
操作手册/说明书
修改和编辑
需要确定的会议
某个决策需要哪些人了解?
需要阅读/回顾的重要资料
金融方面
现金流
统计数字
预算
预报/预测
损益
资产负债表
最高赊账限额
计划和组织整理工作
正式的计划（目标）
目前的项目（下一阶段）
将要进行的项目
商业/营销计划
组织的开拓方向
即将发生的事件

顾客
其他机构
组织结构
设备的更换
安装新系统/装备
商务旅行
银行
应收账款
应付账款
零用现金
管理
法律问题
保险
人事
政策/手续
客户
内部客户
外部客户
市场营销
宣传
销售
客户服务
系统
电话
电脑
办公系统
其他用品
公共设施
归档工具
仓库
存货清单
日用品
办公场地
办公体制
办公家具
装饰品
等待他人完成
信息
委派他人完成的任务

会议
报告
信件
备忘录
电话
建议
申请
报销
现金
保险
订购的物品
送修的物件
票据
其他决定
项目的关键节点（项目里程碑）
答复：
职业发展
培训/研讨班
要学的
要改善的
需要特别学习的专门技能：
电脑
音频/视频培训资料
简历
外部的培训
关于……的研究
职业服装

个人方面：

已经开始，但尚未完成的项目
需要开始进行的项目
对他人的承诺
配偶
孩子
家庭
朋友
专业人士
借来的物品
项目：有关其他组织的
公务部门
市政部门
志愿服务组织
需要进行/获取的交流
家庭
朋友
专业人士
需要发起或者回复的：
电话
信件
问候卡
即将发生的事件：
特别的庆典
生日
周年纪念
婚礼
毕业典礼
休假日
旅行
周末游
假期
社会事件
文化事件
体育事件
要做的事情
要去的地方
要见的人
当地的景点
管理
金融方面
账单
银行
投资
贷款
税款
保险

- 法律事务
- 文件归档
- 等待他人完成
  - 邮购
  - 修理
  - 退税
  - 借出的物品
  - 医疗资料
  - 待回信函
- 家/住房
  - 房东
  - 财产所有权
  - 法定权利
    - 不动产
    - 区划
    - 税
    - 建筑师/承包商
  - 供暖/空调
  - 水管
  - 电路
  - 屋顶
  - 景观
  - 私人车道
  - 墙壁/地板/天花板
  - 装饰物
  - 家具
  - 公共设施
  - 家用电器
  - 照明/布线
  - 厨房用具
  - 洗衣机/干衣机/吸尘器
  - 需要清理的区域
  - 电脑
  - 软件
  - 硬件
    - 连线
    - 光驱
    - 互联网/电子邮件
    - 电视
    - 录像机
    - 音乐/CD/录音带
    - 照相机/胶卷
    - 电话
    - 答录机
- 运动装备
- 衣橱/衣服
- 车库/仓库
- 汽车维修和保养
- 工具
- 行李
- 宠物
- 健康
  - 医生
  - 牙医
  - 专科医生
- 业余爱好
  - 书/录像/录音带/光盘
- 需要外出的
  - 五金店
  - 药房
  - 超市
  - 银行
  - 洗衣店
  - 文具店
- 社区
  - 邻居
  - 学校
  - 当地政府
- 公益事宜

收集的成果

如果你的大脑现在空空如也、无牵无挂，你的工作篮恐怕已经满满当当的了。除了纸质资料和各种物品外，工作篮里还收集了那些语音及电子信箱中的待处理邮件。当然还应包括那些你已经记录到计划手册中，但还没确定下一步行动的事情。

通常情况下，我建议把语音信息转换成书面形式的记录，并放到工作篮中。计划手册也应该一并放入工作篮，因为很可能需要你再次检查和评估手册中的内容。如果你一直在使用掌上电脑、Microsoft Outlook或者Lotus Organizer，而不是日程本和通讯录，那么我建议你打印出工作和待处理事务的清单，也放入工作篮中。至于电子邮件，最好还是由它去吧。这是因为电子邮件的数量巨大，而且它自成体系的迷你系统也是非常高效的。

> 当你面对眼前的收集成果，再也想不到其他应当归入其中的事项时，你也就完成了收集工作。

收集到工作篮中，但不要长期放置在工作篮中

完成了这一步骤，你就为下一步行动做好了准备。你肯定不希望无限期地把资料保存在工作篮中，那样这些事情将会再次潜入你的脑海（因为你自己清楚这些需要处理的事情还没有处理）。事实上，很多人不愿意收集生活中未尽事宜的主要原因，就是因为他们没有掌握正确的处理和组织整理方法来进行下一步的工作。

让我们一起进入下一章："清空工作篮"。

第6章
处理阶段：清空工作篮

假如你已经完成了收集过程，现在你要做的就是彻底清空你的工作篮。所谓清空工作篮，并不意味着完成你所收集到的全部工作。它指的是识别你收集到的每样东西，确定它是什么，它意味着什么，它需要你采取什么样的行动。

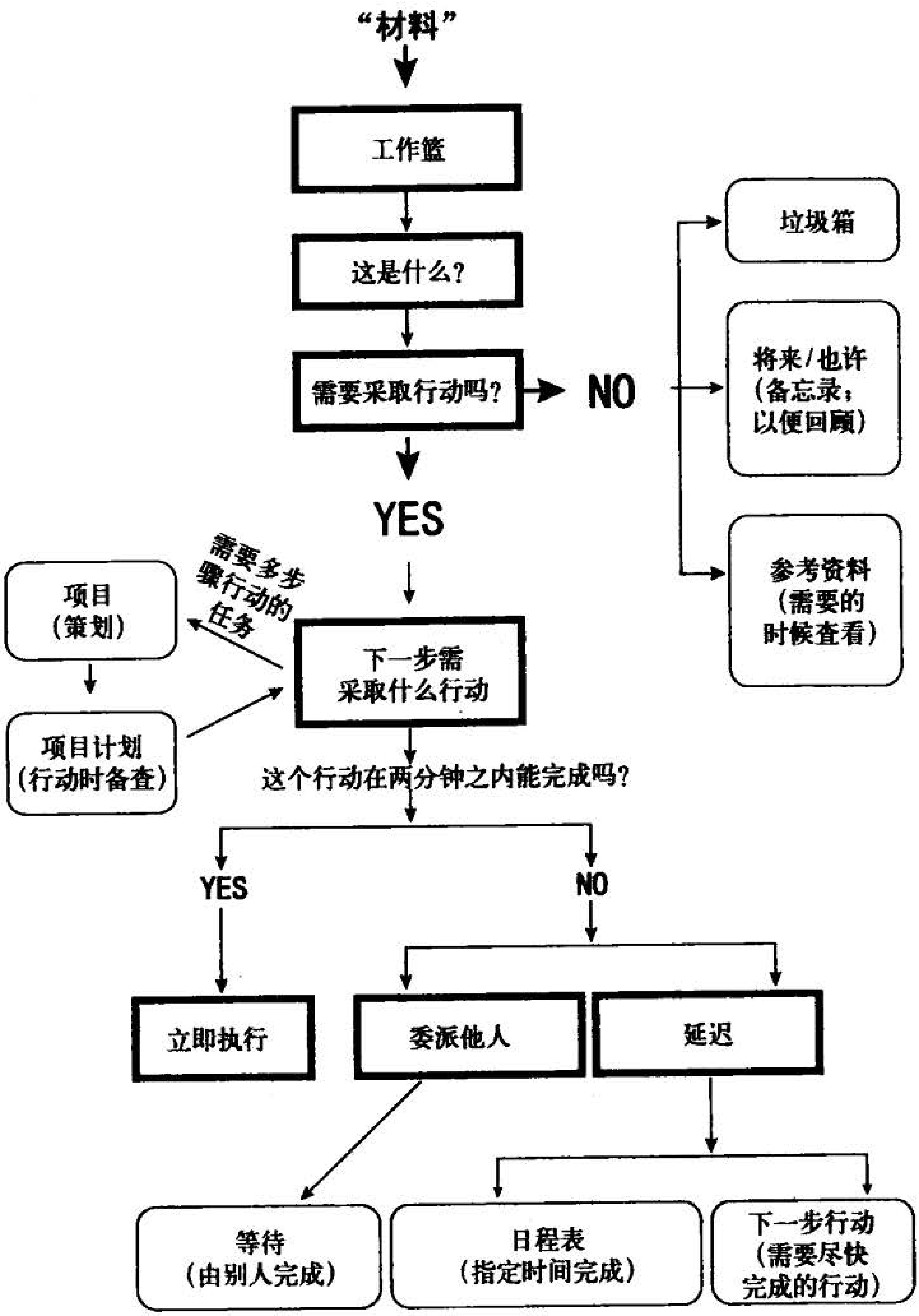
当你完成了对工作篮的处理后，你将：

1. 丢弃你不再需要的一切。
2. 完成所有用不了两分钟就能完成的事务。
3. 把所有可以委托他人处理的事情委派出去。
4. 为所有需要两分钟以上时间的行动注明提示信息，以提醒你日后执行。
5. 根据获取的信息，明确你目前较为重要的工作和任务。

如果你希望从总体上了解工作处理流程，你可以参考下页中的工作处理流程图。中间一列的内容（位于直角方框中），就是你在处理和确定下一步行动过程中所需采取的具体步骤。

本章介绍的重点，就是中间这一列的内容，它们将工作篮中的任务转化为具体的下一步行动。你将看到，任何一个悬而未决的问题在经过这几个步骤的处理之后，都能迎刃而解。它会帮助你明确下一步行动。比如，你拿起工作篮中的某样东西时，意识到“我该

给安德里娅打个电话，告诉她这件事情。算了，还是等到星期一她在办公室的时候再打吧”，那么你要做的就是将“给安德里娅打个电话”这个行动推迟，并把它记录在你的日程表里。



工作流程图——处理

我建议你在正式处理工作篮内的事务之前，仔细阅读本章（“处理”阶段）及下一章（“组织整理”阶段）的内容。这样做会让你在实际执行过程中心中有数。当我指导客户进行到这里的时候，经常出现一些困难。这些困难并不是“处理”过程导致的（这个步骤其实比较容易），通常是因为人们不知道如何把处理得到的结果（也就是具体的行动）合理地组织整理到系统中去。

通常，我培训的许多客户在分析处理得到具体的下一步行动后，都急不可待地将它录入PDA的计划表中，或者其他记录工具中去（大多是一些电子设备或电脑软件）。其实在此之前，我们还要做一些准备工作。首先（当然是在收集过程之后），确定相关的软件和硬件工作是否正常；然后我们要清除（通常是打印出来，再清除掉）Outlook任务列表中的旧任务，把它们放入工作篮；最后，我们建立起相关目录，比如“电话”，“外出事宜”，“议事日程”，“用电脑”等等。在我们进行分析处理的时候，就可以同时进行组织整理工作，坐在电脑旁直接把下一步行动输入这套系统中（我们日后的具体行动将直接依赖于这套行动提示系统）。

如果现在还不清楚自己想用什么样的行动提示设备，你也不用着急。你完全可以在处理的过程中使用低技术含量的设备，比如用纸笔来记录你的行动计划。一旦你找到了一套合适的设备，那你随时都可以升级到新系统。

处理阶段的方法指导

学习的最佳途径是实践。但是，在开始之前，我还要强调几个基本原则：

1. 首先处理工作篮中最上面的事务。
2. 一次一事。
3. 永远不要把任何事务再次放回工作篮。

从最上面的一项开始

即使第二项事务是国家总统写给你的信，而第一项仅仅是一封垃圾邮件，你也必须首先对付这封垃圾邮件！这是一个夸张的例子，但是这个原则是非常重要的。每一件事情都必须获得均等机会的处理。“处理”这个动词并不仅仅意味着“花费时间”，它还指“判断事情的实质，确定下一步的行动方案，然后进行相应的处理”。无论如何，你必须尽最大可能迅速地完成清空工作篮的工作，而且不逃避对任何一件事情的处理。

“处理”并不仅仅意味着“花费时间”。

紧急搜索不是处理

大多数人首先在工作篮或者电子邮箱里寻找最紧急、最有趣或者最吸引人的事情来做。“紧急搜索”的做法固然很好，而且有时也极为必要。比如，你刚刚从别处开会回来，15 分钟后还要参加一个长时间的电话会议，因此你要检查一番以确保没有“地雷”，看看你的客户是不是已经答复了你的电子邮件，是不是对你的提议表示赞同。

然而，这并不是我们所说的处理的正常程序，充其量只是一个紧急搜索。当你开始采用加工处理行动模式时，必须养成这样一个习惯：从一端入手，按顺序一次只处理一项内容。一旦你违背这一原则，只去处理你想要解决的事务，并且顺序杂乱，那结果必然将导致某些事务被遗漏掉。而且最终的结果是，你的办公桌很快又堆满了铺天盖地的事情。

“后进先出”还是“先进先出”

从理论上讲，最好的做法可能是把工作篮底朝天地颠倒一下，然后，从第一件装入工作篮的材料开始处理。但实际上，只要你能够在一段不长的时间内，完成从一端到另一端的处理，那么其结果是大同小异的。无论用哪种方法，你都可以在短时间内没有遗漏地检阅全部内容。然而，这里有个特例，那就是在处理一大堆积压已久的电子邮件时，首先对付最后出现的邮件反而可以提高效率（“后进先出”）。这是由于，虽然对于同一问题的往来邮件有很多封，但主题都只有一个，而且最后一封邮件包含的信息往往最多（或者最接近问题的最后解决方案）。所以处理了这封邮件，就意味着前面的邮件也一同处理了。

工作篮是一个处理问题的地点，而不是一个存储容器。

一次一事

也许你发现自己常常有这样一种倾向：拿起一份资料，当自己还未确定具体的处理措施时，你的注意力又不由自主地转到下面另一桩事情上，大脑也随之开了小差。也许第二项工作对你具有更强的吸引力，因为你对如何处理它胸有成竹，而你对于手头上的这件事一点也不感兴趣。这个倾向非常危险：由于你把精力转移到下面一项更简单、更重要、更有趣的事情上，很以很可能会把手头上的工作扔到一边，并使它再次积压在你的办公桌上。

大多数人还希望能立刻把工作篮中的一切内容统统倒出来，尽快搞定它们。尽管我非常理解人们这一急切愿望，但是，我还是坚持提醒你：强迫自己只处理最上面的一项，其他的内容尽量看都不看。每次只处理一项内容可以迫使你集中全部注意力来做出判断。

注意力是确保问题解决必不可少的条件。这样做的另一个好处是，即使你的处理过程被打断了，也不会出现很多事务散落在桌面上的情况（那很容易使你再次陷入失控状态）。

例外：多任务处理

对于“一次一事”这项原则，存在着极少数的例外。有那么一类人，他们在对某件事情做决定之前，需要暂时将注意力转移开 1 分钟。当我遇到这类人的时候，我让他们每次从工作篮中拿出两三样东西，同时处理。对于他们来说，这会让处理过程变得更加简单和迅速，也使他们更容易确定下一步行动。

但是，请记住，多任务处理是个例外——只有在你掌握了“立刻处理所有问题”的能力，并且不会逃避“那些需要 2 分钟以上的时间才能作出的决定”（见下文）时，它才可能奏效。否则你还是老老实实地“一次一事”吧！

永远不再放回工作篮

把东西拿出工作篮，这是一条“单行线”。有点类似于那句谚语“事情只做一次”（handle things once），尽管这实际上并不是什么好主意。如果你严格按照这句话来做，也就不会存在什么行动清单了，因为当你第一次发现一件事情的时候，你就会将它处理好。实际上如果你每次刚刚意识到某件事情的时候都立即着手去完成它，那你的效率会非常低，而且这也是不可能的。其实，这句话的含义是告诉你不要养成坏习惯：即连续不断地从工作篮中取出任务，却不判定它的性质，也不考虑下一步对策，只是把它们丢在一旁。更准确的说法是“当一件事务从工作篮中取出时，就应立刻判定它的实质以及处理方法，且永远不要把它再次放回工作篮内。”

处理过程的关键问题："下一步行动是什么？"

你已经知道了加工处理的要领，也准备开始"一次一事"地处理收集到的事情。你现在要做的就是对每样事情确定下一步行动。这听起来很容易——也确实如此——但它要求你快速果断地思考。很多时候，需要采取的行动不会那么显而易见，它需要你去发掘，去筛选。

> 就像是一只闯入天体营的蚊子，我清楚自己想要做什么，但是却不知道从哪里开始。
>
> ——斯蒂芬·贝恩（Stephen Bayne）

比如，你开始处理第一项任务，是否需要与某人通电话？或者填写一份表格？还是上网搜索资料？去商店买些东西？同你的秘书谈一谈？给你的老板发一封电子邮件？等等。如果你能找到具体的下一步行动，那么决定和选择也就更加容易了。但是，如果"确实没有什么可以采取的行动"，又应该怎么办呢？

如果不需要付诸行动，你又该怎么办呢？

一般来说，工作篮中总会有些内容不需要（或者不可能）采取行动。这些无法付诸行动的事情，一般可以分为三类（流程图右侧的三个分支）：

- 垃圾
- 待酝酿的事务
- 参考资料

垃圾

如果你一直都是按照我的建议执行的，那么到了这里，你肯定

早已丢掉了不少没用的东西。但是，随着你将大量资料快速地收入“工作篮”，这其中难免会包含那些你并不需要的东西。所以，当你清空工作篮的时候，仍然会有许多东西是需要丢入垃圾桶的。

把生活中的各种事情汇集到一起处理的时候，你会对自己的情况有更清醒、更全面的认识，知道哪些事情是需要做的，哪些事情是不必做的。我培训过的一位基金组织负责人发现自己竟然保存了几千封根本就不想回复的电子邮件。他告诉我，是我的这套方法，让他对“应该将哪些事情作为未尽事宜保留起来”有了更加清醒的认识。

你肯定也会经常面临这样的问题：对是否需要保存某一资料犹豫不决。对付这种情况，我有两个方法：

- 如果你感到犹豫，扔掉它。
- 如果你感到犹豫，保存它。

没错，这完全由你来决定。我认为两种方法都是可行的。你所要做的就是相信自己的直觉，并且（如果要保留的话）考虑好实际的存放空间。大多数人对作出这个决定都会感到焦虑不安，这主要是因为他们没有一个完整、条理清晰的系统。如果你可以分清哪些是一般性参考资料，哪些是项目支持资料，哪些是需要行动的，而且你的归档系统既简单又有效，那么你肯定可以想保存多少资料就保存多少。既然要归档的这些东西都是不需要采取行动的，那么剩下的就是存放空间和分类管理的问题了。

归档专家们可以在这方面提供更多、更详细的指导。也许，你的会计师也可以提供有关记录保留的时间表，明确告诉你各种类型的文件需要保存的时限。我的建议是，你只要做到能够判定一件事情是否需要付诸行动就可以了。一旦确定某项事务永远不需要付诸

行动，那是否丢掉它都无妨。

酝酿

你的工作篮中可能存在这样一些资料，当看到它们的时候，你会对自己说："目前没有什么可做的，但是，也许今后会有用。"这样的例子有：

- 一个宣传小册子，预告了一位客座演讲者参加的一次商务早餐会。你也许非常希望去参加，但时间是两周以后，因此你目前还无法确定到那时你是否还留在此地，或是出差在外。
- 三周后召开的一次董事会议的日程安排。你已经接到了邀请，目前你并不需要采取任何行动，只需等待在开会的前一天浏览一下日程安排。
- 一个个人理财软件的升级通知。你确实需要更新到这个新版本吗？你不知道，那就暂时把问题放在一边，一周后再去考虑吧。
- 一个想法，也许你希望在明年的销售年度会议上提出来。虽然目前不必行动，但是你希望在需要制订计划时得到提醒。
- 一张写给自己的字条，是关于参加一个水彩课程的，但眼下你暂时还顾不上。

在这些情况下，你应该怎么办呢？你面临着两种选择：

- 把它们记入"将来/也许"清单。
- 把它们写入日程表或者"备忘录"中。

这个酝酿程序的目的在于：让你现在暂时摆脱这些事情的压力，并且让你相信自己的系统能够在指定的时间提醒你完成这些事

情。关于这些步骤的细节，我将在下一章（组织整理）中进一步介绍。现在，你要做的就是在这些事情上贴个“也许”的标签，或者写上“10月17日提醒”，然后将它们归入“待定”类，放到一起，等待稍后的分类处理。①

参考资料

你会从工作篮中挖掘出许多事情，它们并不要求你采取任何行动，但又对某些项目和主题具有潜在的价值，今后还可以提供一些极为有用的信息。较为理想的情况是，你已经建立起了一个文件归档系统（就像我在第4章所描述的那样），来保存你的参考资料和辅助信息。这样，当你浏览工作篮和电子邮箱时，一旦碰到这类你希望保存的资料，你就可以立即将它放入你的归档系统了。

你很可能会发现大量的、各种各样需要归档的资料，它们只是堆在桌面上或者塞在抽屉里。这很可能是由于你的归档系统太过正式（也可能根本就没有归档系统）造成的。在这里，我要再次提醒你：“少于60秒”、“让你乐于使用”、“就在手边”、“一般性归档”，是让一个归档系统能够全速运转的至关重要的因素。在忙碌的工作和生活中，如果你的归档系统不是简单、快捷、有趣的，那么你肯定很快就不会再使用它，而是继续把资料堆积在一起。这只会使你的生活变得更糟、更难以驾驭。

每当你碰到希望保留的资料时，打印一个标签贴在文件夹上，然后放入你分类归档的抽屉中，或者贴上一个即时贴，交给你的秘书或者助手代你进行归档。在我进行培训的早期阶段，我曾经允许

---

① 针对这种情况，额外使用一个储物篮是十分理想的做法。在加工处理的初级阶段，可以利用它来收集情况以备日后的管理。然后，你可以用它保存工作运行中的一些资料和下一步行动的提示信息。

我的客户建立一个“待归档”文件夹来存放那些需要归档的资料，而现在我已杜绝了这种做法。我发现，如果你不能把一件事情立即放入归档系统，那么你很可能就不会再将这件事情归档了。这类事情如果你现在不做，日后也肯定不会去做的。

如果需要采取行动……那么具体行动是什么？

这可是重中之重。如果“工作篮”中的哪样东西需要你付诸行动，你就需要明确地知道下一步具体行动是什么。在这里重申，所谓的“下一步行动”，是能够推进事务完成的、具体的、可实施的行动。

确定“下一步行动”的过程，说难也难，说容易也容易。

下一步行动的确定其实是非常容易的，但却经常让一些初学者感到困难。即使对于一个非常简单的任务，当你试图找到下一步行动的时候，常常会发现你还需要进一步观察形势、考虑详细的行动步骤。不完成这些你就没法决定“下一步行动”。

下面是一些大家经常遇到的、需要我们处理的事情，也许它们就在你的工作篮中：

- 清扫车库
- 报税
- 打算参加的会议
- 鲍比的生日
- 新闻稿
- 工作情况回顾
- 管理方式的改变

尽管这些事情看起来都是独立、清晰的任务（或者目标），但

是当你要确定它的“下一步行动”时，还是要耗费一些心力的。

• 清扫车库

……是的，我只需要走进车库，动手收拾一下。不，慢着，车库里还有一台冰箱，我必须先把它处理掉。我应该问一下约翰，看他要不要。我应该……

• 为冰箱的事给约翰打一个电话

关于……

• 报税

……但是我现在还不能开始，我必须等拿回上一次的K-1表之后才行。在这之前我什么也不能做，因此……

• 等待从Acme信用基金取回K-1表

至于……

• 打算参加的会议

……我必须搞清楚，桑德拉是不是会为我们准备一个宣传资料袋。我想我需要……

• 给桑德拉发电子邮件，询问有关会议宣传资料袋的事

以此类推！这些行动——“给约翰打电话”，“等待K-1表格”，“给桑德拉发电子邮件”——就是所谓的“下一步行动”，就是你在处理工作篮中的可执行任务时所需要确定的。

下一步行动必须是可执行的具体行动

记住，下一步行动必须是可执行的具体行动。许多人在决定需要“开会”时，就以为自己已经找到了“下一步行动”。然而，那并不是真正的“下一步行动”，因为它缺乏对具体措施的明确描述。你要如何召集参会人员？嗯，也许你只需要打一个电话或者发一封电子邮件，但是要打给（发给）谁？马上决定吧！如果你现在不作决定，将来迟早还是要作决定的。而且，一旦你决定了下一步行动，也就结束了对这一问题的思考。如果你现在不立即决定下一步行动，那么每次你想到这个问题的时候，都会感到一定的心理压力（好像有什么事还没确定？）。这可能会最终导致你对这个问题视而不见。

> 只有在对一件事情进行了反复思量、成熟思考之后，你才能明确相应的下一步行动。

当你拿起电话或者坐在电脑前，你应该已经结束了所有的思考过程，并拥有几份对应不同情境的工作清单。这样一来，你就可以全身心地运用手中的工具、在你所处的场所，更加轻松地完成工作。

如果你对自己说：“噢，我下一步行动就是‘决定这件事应该如何处理’”，那又该怎么办？要知道“决定”并不是一个真正的“行动”，因为真正的“行动”需要耗费时间去执行，而“决定”却并非如此。总会有一些具体的行动能够让你的决策变得更加容易。99%的情况下，在你作出决定之前，你需要做的就是获取更多的信息。这些信息可以从外部获取（“给苏珊打一个电话，看看她对这个提议的看法”），或者通过自己的思考获得（“模拟一些重组的想法”）。不管怎么说，你总能找到一个具体的“下一步行动”，来推动

> 找出那些能够帮助你作出“决定”的具体行动。

事态的发展。[①]

一旦你确定了下一步行动

一旦你确定了下一步行动，这时，你就面临着3种选择：

- 立刻执行（如果两分钟内可以完成）。
- 委派他人（如果你自己不是完成任务的最佳人选）。
- 推迟执行，把任务放在你的组织系统中，在日后有时间的时候再完成。

立刻执行

如果某个“下一步行动”用时不会超过两分钟，那么不要犹豫，立刻动手完成它。如果有一个文件只要你花30秒钟阅读一下（再在上面批注“同意”或者“不同意”即可），那么就立刻完成它。如果某个你可能会感兴趣的目录，需要你花上一两分钟阅读一下（然后再根据需要处理这个目录，无用的丢入垃圾桶，有用的放入归档系统），那么立刻阅读吧。如果某个“下一步行动”是给某人的语音信箱留言，那么立刻拿起电话吧。

即使你面对的并不是什么重要任务，如果你可以在两分钟之内完成，那你就应该立即将其完成。这个“两分钟原则”的原理是：对于任何任务，保留、跟踪、最后完成它所花费的时间，要比立刻完成它花费的时间更长——换句话说，这是一条提高效率的捷径。

---

① 所谓的“下一步行动”一定是和物理世界发生互动的行动，像思考、决定这类就属于心理活动，可以不借助外在条件；而头脑风暴、讨论，虽然也是脑力劳动，但是由于需要借助一些外在的工具和人，所以就属于下一步行动。纯粹的心理活动应该在处理过程中全部完成。——译者注

如果一件事情根本不值得你去完成，那么就把它丢入垃圾桶；但只要这件事情是你早晚要做的，那就需要考虑到“效率”这个因素。

许多人发现，遵守“两分钟原则”并养成习惯之后，他们的工作效率有了大幅度的提高。一位软件公司副总经理告诉我，这个原则让他每天多出了1小时的自由时间！他每天要在工作时间处理300封电子邮件，还要完成企业中大量的日常事务。这些电子邮件几乎都是他的下属发来的，大部分是向他汇报工作，并要求他对某些事情作出批示。但是因为这些邮件并不是他每天工作的重点，所以他任由它们堆积在收件箱中，等待“稍后处理”。当堆积下来的邮件达到几千封之多的时候，他就不得不花费整个周末的时间来完成这些邮件的处理，这样才能赶上工作的进度。如果他是个二十六七岁的小伙子，这也许不是什么问题，但是他现在已经三十好几了，并且有了自己的孩子，周末加班几乎是不可能的了。在我辅导他的时候，我和他一起处理了收件箱中的800多封邮件，结果发现其中大部分是可以直接删除的，个别邮件需要作为参考资料归档，剩下的大多是在两分钟之内简短回复一下就可以。一年之后我和他取得了联系，两分钟原则对他依旧管用！他再也没有让邮箱中的邮件堆积超过一个屏幕。他说，这个简单的“两分钟原则”大大缩短了他对工作任务的响应时间，让他的工作方式和态度大大改观。他的同事都说他是特富龙[①]做的。

两分钟原则魔力无限。

上面这个实例好像有点夸张，但是它确实向我们揭示了这些简单的处理原则是多么的重要，特别是当你接收的任务越来越多、速度越来越快的时候。

事实上，两分钟仅仅是一个指导原则。如果你在处理时拥有较

① 特富龙（Teflon），聚四氟乙烯，不粘锅的材料。——译者注

充裕的时间，那你就完全可以把这个时间限制延长到5分钟或者10分钟。如果你打算只用一个下午的时间去迅速清空“工作篮”中收集的资料，那你也可以把时段缩减至1分钟，甚至30秒，这样就能加快每件事务的处理速度。

你会惊奇地发现，竟然存在着如此多的两分钟行动，甚至对于你最为重要的工作也是如此。

随着你对处理过程的逐渐熟悉，给自己计时不失为一个好主意。大多数人其实都不清楚两分钟的时间到底有多长，而且他们通常对手头工作所需要的时间估计不足。比如，你的行动是要给某人留个口信，而当你给他打电话的时候直接由本人接听而没有转入语音信箱，那这通电话花费的时间很可能就要超过两分钟。

对于这些两分钟内就能完成的任务，你就无需花费精力去跟踪它们了。就算你在完成了一个行动之后，没有达成任务目标，你也会对接下来的“下一步行动”更加清楚，并且，对于这个“下一步行动”，你还需要继续采用相同的标准来判断如何执行这一行动。比如说你想要“更换圆珠笔笔芯”，换笔芯肯定用不了两分钟，所以你决定立即执行，但是却发现你的所有笔芯都用光了，这时你的下一步行动就变成“去店里买笔芯”，对于这个任务，你可以继续决定是“立即执行”、“委派他人”还是“延迟执行”了。

尝试一下在整个处理过程中坚持两分钟原则吧。许多人惊奇地发现，居然有如此之多的事情可以在两分钟内解决掉，而且，这其中还包括他们手头上一些最重要的工作。

说到这里，我要讲点题外话，是关于打字速度的。如果你在每天的工作中要处理大量的电子邮件，那么我建议你提高你的打字速度，并且学习使用操作系统和邮件软件的键盘快捷键来提高操作速

度[①]。许多工作中非常老练的人恰恰就是在这个方面存在缺陷。当你熟练地掌握了电脑的操作之后，你就会发现“两分钟原则”简直让你如虎添翼。但是遗憾的是，我发现许多人虽然并不抵触新技术，但却是对使用键盘有所抵触。

委派他人

如果下一步行动花费的时间将超过两分钟，你可以问自己：“我是不是最适合处理这件事情的人呢？”如果答案是否定的，就把它转给适当的人选好了。当然，要采用一种“恰当的方式”。

委派工作并非总是上级对下级的。你可以决定“这件事必须交给客户服务部进行处理”，或者“这个必须让我的领导过目”，或者“我需要征求一下合伙人的意见”。

所谓“恰当的方式”可能是下面的某一种：

- 给对方发一封电子邮件。
- 在纸上写一张字条，然后交给某人。
- 给对方发条语音留言。
- 在工作日程中添加这一条，以便下次与此人见面时进行探讨。
- 直接与他对话，当面或者打电话都行。

尽管以上这些方式都是可以奏效的，但我还是建议大家按照列出的顺序，由上至下地选择。电子邮件通常是最便于纳入个人管理

① 我们日常使用的绝大多数软件——操作系统、办公软件、通讯软件、游戏，甚至中文输入法，都有很多操作可以通过键盘快捷键来完成。是否使用快捷键，可以说是软件操作水平的分水岭。花时间了解一下常用的快捷键吧，左右手同时开工会让你的效率成倍提高。——译者注

系统的方式；它还会留下电子记录；对于接收任务的人来说，处理起来也比较方便。字条是第二位的，因为它也可以立即纳入管理系统，接收者也会将这个字条作为一个提示信息来提醒自己完成任务。如果你打算让别人帮你传递某些信息，写个字条就是最好的选择；像电子邮件一样，接收者可以方便地将字条上面的任务纳入自己的工作安排中。语音留言非常方便，许多职业人士都喜欢这种方式，但是它的缺陷是，无论对发出者还是接收者来说，查询起来都比较麻烦，而且语音信息在传递过程中可能会丧失一定的真实性。接下来就是把需要沟通的内容列入日程表或者放进文件夹中，以备召开例行会议时再与某人当面磋商。对于过于敏感或者太过复杂的信息，这种方式是必需的。但是这种信息沟通方式必须等到下次会面的时候才能进行，时效性不好。最后一种方式就是放下你手头的工作（同时也意味着你要打断对方的工作），立即与对方谈论这个问题。这种方式的时效性不容置疑，但是这会同时影响沟通双方的正常工作，并且不会留下任何的书面记录。

跟踪委派他人处理的工作

如果你已经把某项工作转交给他人处理，同时，你又非常关心其进展，这时你就需要对其进行跟踪。在下一章中，你将看到，这类任务有一个特别的分类，即“等待”。

在你完整地建立了自己的任务管理系统之后，你会发现这类委派给他人的任务，形成了一个“等待”清单，这个清单可能是在记事本上，或者一个文件夹里，或者你的PDA中。现在，如果你还没有一个完善的系统，那就写张字条“等待：鲍勃的回复”，然后把它放在“悬而未决”篮中，或者某个单独的工作篮中。

如果球已经落到别人的脚下了，该怎么办呢？

在前面举的那个报税的例子中，你还需要等待K-1报表资料，

然后才可以开始报税工作，这意味着，你的下一步行动目前正是别人职责范围内的工作。在这种情况下，你也需要跟踪事情的进展。因此，在那张写着“报税”的 A4 纸上写下“等待从 Acme 信用基金取回 K-1 表”，然后放入“悬而未决”篮中。

注意：在每份委派给他人处理的任务上标明具体的日期，这一点非常重要。在你的所有资料当中，这类委派任务是最需要标注日期的。尽管你自己也不希望需要查找这个信息（“但是我早在 3 月 12 日就给你打电话预定了啊！”①），但是养成这个习惯肯定会让你终身受益。

推迟执行

你所确定的下一步行动，大部分还将由你亲自实施，而且耗时往往超过 2 分钟。比如，你需要给客户打一个电话；你需要花点时间来构思并起草一封电子邮件，然后发给你的团队成员；你需要在文具店为你的兄弟买一件礼物；你需要从网上下载一个软件并试用；你需要同你的配偶商量一项投资计划。以上所有这些统统归属这一范畴。

你必须以某种方式记录下这些行动，并将其纳入合适的类别，以备需要时查阅。赶紧行动起来，在你处理过的资料上贴张写有具体行动的即时贴，然后放入“悬而未决”篮中，等待进一步的处理。

剩下的“悬而未决”的事宜

如果遵循本章中的方法，你会扔掉一大堆垃圾，归档一大摞资料，执行大量的“两分钟行动”，并把相当数量的事务转交他人处理。

① 也就是说这些任务逾期没有完成。

最后，你手头留下的就是一堆需要你进一步执行的行动——需要尽快执行、要在以后执行或者需要在指定日期执行，以及那些委派给别人需要你跟踪的任务。“悬而未决”中的事务是由“委派他人”和“推迟执行”的行动组成的。这些任务还需要进一步组织分类，以更好地纳入你的个人管理系统，下一章将对这一过程进行详细的讲解。

明确你手中的项目

当你处理完“工作篮”中的所有材料时，你还需要进行最后一步工作，就是开阔视野，将你的注意力从每一个独立行动的具体细节提升到更宏观的方面，即你的项目。

在此，我重申一次“项目”的定义，它是指任何你所承诺的、需要完成多步行动才能达到的目标。如果你回顾一下自己以前列出的行动清单——“给弗兰克打电话，谈一谈汽车报警器的事情”；“给伯纳发一封电子邮件，交流一下会议资料的准备工作”——毫无疑问，你会发现其中许多事情，并不是单一的一步行动就能完成的。在你给弗兰克打电话讨论“汽车报警器”之后，你还要处理“报警器”的其他事情，你给伯纳发出电子邮件之后，还需要考虑会议涉及的其他方面的问题。

我希望你能像我一样，认识到定义项目的意义：如果你所决定执行的某个“下一步行动”无法达成你预期的目标，你就需要以某种方式来提醒自己那个最终目标，直到你最终达成它。所以，你需要列出一个项目清单，它可以包含各种目标，从“举行一个生日聚会”，到“缩减一条生产线的流程”，再到“确定赔偿计划”。列出项目清单的目的并不是要划分出不同任务的优先级，它只是为了确保你不会忘记这些任务。

无论你是在刚刚开始处理工作的阶段就动手拟定了“项目”清单，还是当你已经确定了行动清单之后才着手起草，这都没有关系。其实，你只需找个时间完成这个清单，并妥善保存它就可以了。因为这个项目清单是你进行工作回顾的重要内容，它能够让你知道你身在何处，要去往何方。

现在恐怕你拥有30~100个项目。

现在，各方面的准备工作已经就绪，可以开始进行组织整理了。

第7章

组织整理：建立好清单

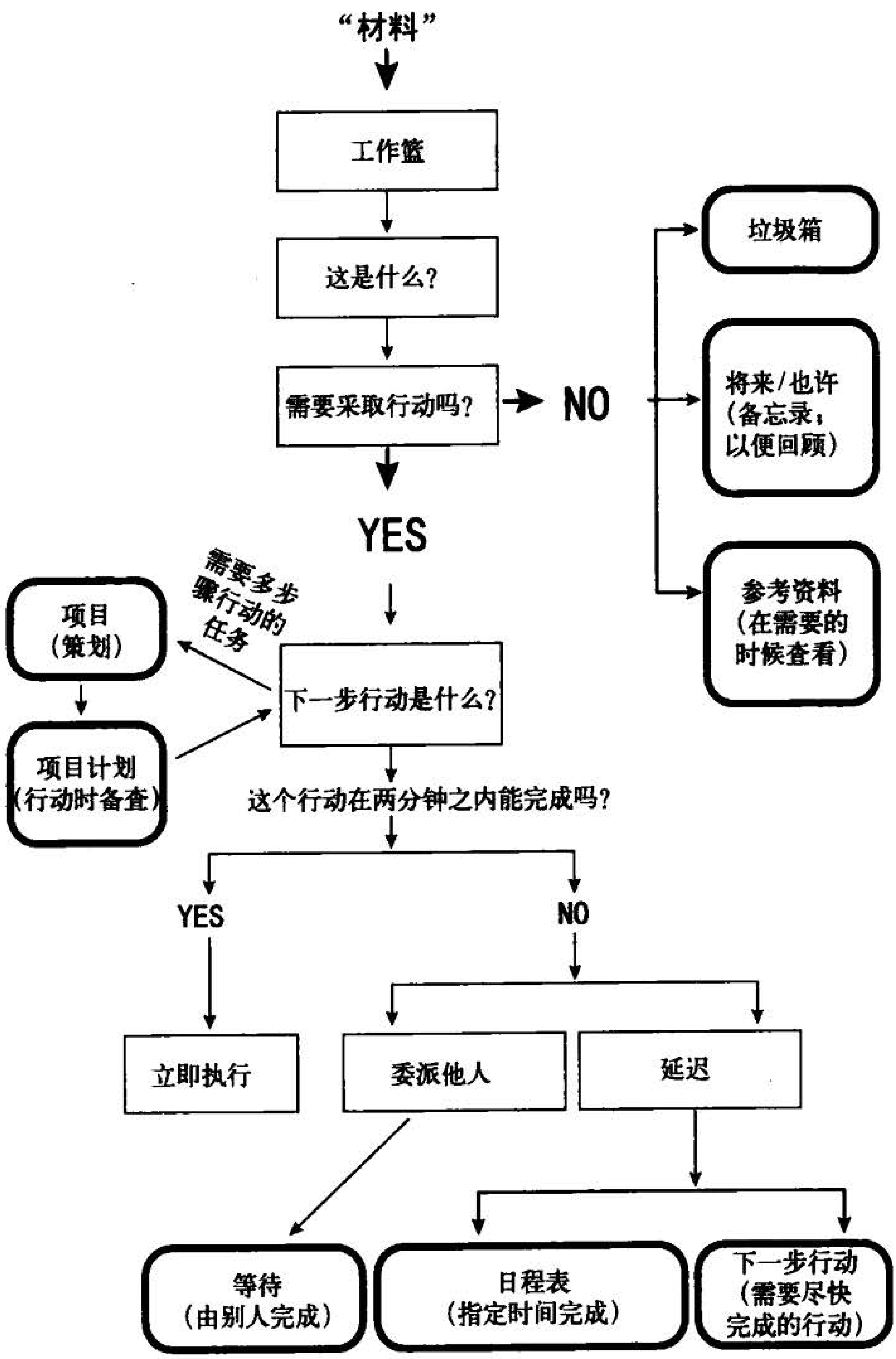
一个完整的、没有漏洞的组织整理系统，可以赋予你无穷无尽的力量，因为它可以让大脑彻底摆脱那些低层次的思维，将精力投入到更重要的事情中，并且不会留下任何未经处理的事务来分散你的精力。但是，你的组织整理系统一定要比你自己的大脑更可靠，这样你才会信任它、依赖它，这也是实现上述目标的基本前提。

> 拥有了完善的组织整理系统，才会让你有精力去放眼更宏观的问题。

在本章中我们将了解到，在"清空工作篮"的时候，要经历哪些步骤和使用何种工具来完成组织整理工作。当你开始着手"清空工作篮"的时候，你就应该想着如何将各种事务分门别类地整理起来：或者划分成组，或者列成清单。换句话说，整个组织整理工作是与处理工作同步进行的，而不是一个单独的过程。随着你的处理工作不断进行，你的组织整理系统也会得到检验并逐渐完善。

> 我把它们全都收在一起了，但是我忘记放在哪里了。
>
> ——佚名

工作流程图的外环内容（圆角方框）显示出的是"材料"经过处理后所有可能遇到的情况。这是在你判定了事务的本质以及下一步行动后这些"材料"的去向。


"材料"
工作篮
这是什么?
需要采取行动吗?
NO
垃圾箱
将来/也许
(备忘录,
以便回顾)
参考资料
(在需要的
时候查看)
YES
需要多步
骤行动的
任务
项目
(策划)
项目计划
(行动时备查)
下一步行动是什么?
这个行动在两分钟之内能完成吗?
YES
NO
立即执行
委派他人
延迟
等待
(由别人完成)
日程表
(指定时间完成)
下一步行动
(需要尽快
完成的行动)

工作流程图——组织整理

基本分类

从组织整理的角度来看，需要跟踪和管理的事情可以分为7大类（就是除去“垃圾”以外的另外7个外围图标中的内容）：

- “项目”清单
- 项目的辅助资料
- 记录在日程表中的行动和信息
- “下一步行动”清单（一个或多个）
- “等待”清单
- 参考资料
- “将来/也许”清单

界线的重要性

保持这些类别彼此之间界线分明，这一点至关重要。它们每一种都代表着我们与自己达成的一类协议，如果它们彼此混淆、没有界线，那么整个组织整理工作也就丧失了意义。

> 必须对这些事务类型分门别类地加以保存，无论是在视觉上、具体形式上，还是心理上。

比方说，你把参考资料混杂在那些你需要阅读的资料中，你就会对这些要阅读的资料丧失兴趣；如果你把应该列在日程表中的工作（因为这些事情必须在指定日期完成）写在“下一步行动”清单中，你就会失去对日程表的信任，转而频繁地查看行动清单，以免漏掉这个工作；如果有一项工作你暂时还不想考虑实施，那么它就必须归入“将来/也许”清单，这样你才能在浏览“项目”清单的时候，全身心地考虑具体的行动计划；如果你把交给他人办理的事情放在你的某个“下

一步行动”清单中，那么你在执行这个清单的时候，自然会因为这个事情引发的无意义思考而造成无谓的停顿。

你需要的仅仅是清单和文件夹

一旦你认清需要跟踪的内容（在前一章中已经论述过了），你真正需要的就只有清单和用来保存参考资料及辅助信息的文件夹了。你的清单（如我曾经指出过的那样，清单也可以以文件夹的形式出现）将保存所有的“项目”和“将来/也许”的内容，以及其他需要你跟踪的事务。文件夹（电子或者书面的）也将用于保存正在运作中的各项工作的参考资料和辅助信息。

> 我不在乎复杂事物所呈现出的简单表象，我追求隐藏在复杂现象背后的简单本质。
>
> ——奥利弗·温德尔·霍姆斯(Oliver Wendell Holmes)

很多人都在使用清单，但是大多数人都无法让清单发挥其应有的效力，这也导致了许多人对我所推荐的这样一个以清单为基础的管理系统持怀疑态度。这不是清单本身的缺陷，因为多数人都没有把事情分门别类地列入清单，甚至清单上的内容都不是完整的，所以清单的效力自然大打折扣。一旦你把要完成的各种事务合理地分类整理成几个清单，事情就会变得非常简单，你只要管理好这些清单就行了。

正如我曾经提到的，你大可不必对清单中的内容按照重要程度进行排序，因为一旦情况有变，你就不得不重新排序。对于许多人的组织整理工作而言，强行对事情进行排序正是导致挫败感的根源。事实上，当你看到整个清单时，完全能够根据实际情况快速找出其中最重要的事情。清单仅仅是一个目录，它帮助你跟踪那些正在进行的事情，并让你在回顾的时候有一个依据和参照。

当我提及一个“清单”时，请记住，我只不过是指一群具有相似特征的并被分在一类的事情的集合。清单可以是下面3种形式中的任何一种：

1. 一个文件夹，每页纸记录一件事情，这些事情都具有相似特征并被归为一类。

2. 在一张有标题的纸上列出的目录（当然也可以列在活页夹或者小本子上）。

3. 一个保存在软件或者数码设备中的电子目录，比如Microsoft Outlook软件中的分类任务，或者PDA中的分类目录。

组织整理行动提示信息

如果你已经清空了工作篮，你肯定会发现已经拥有了一大堆“悬而未决”事务的行动提示信息。它们代表那些用时超过2分钟，并且无法委派给他人的任务。一般来说，这些事务的数量可能会在20到70之间，当然也有可能更多。同时，你肯定还有一堆有关委派任务的提示信息，很可能还有一些事务被列入日程表或者“将来/也许”清单。

你需要将这些提示信息分门别类地进行整理，以便你在有时间的时候执行和回顾。你还需要决定用何种形式对这些信息进行组织整理：文件夹还是清单，纸质的还是电子的？

纳入日程表的行动提示信息

正如我曾说过的，从组织整理的角度出发，行动可以分为两个基本类型：对执行时间有刚性要求的；没有指定时间、越快完成越

好的[①]日程表上记录的行动就是前者，你可以指定具体时间（“下午4点~5点与吉姆会面”）或者指定具体日期（“周二给雷切尔打电话，问她是否收到了建议书”）。

当你处理“工作篮”中的东西时，遇到这类有时间要求的事情，你应该很自然地将它们写入你的日程表中。比如说你想做个内科检查，你肯定会立即打电话到医院去预约（因为打电话预约肯定用不了2分钟），约好时间后将它立刻写入日程表，这简直再自然不过了。

日程表应该只记录对时间有刚性要求的行动，而其他行动都应该为其让路。

对于日程表，大多数人都有个老习惯，就是每天把下一天想做的事情都列成一个待办事项清单，想当然地把那些第二天能完成的事情都写在里面，但是实际却很难将这些事情如期完成，这就需要将那些未完成的事情再抄到下一天的待办事项清单中。千万别这么做。将日程表当做一个神圣不可侵犯的圣域吧，切不可将那些没有硬性时间要求的事情写入其中。这样一来，日程表中的行动会更加清晰，完成它们也更加容易。当你按照这样的规则来安排你的日程表之后，那么剩下的自然就是那些没有苛刻时间要求的ASAP行动了。

组织整理需要尽快完成的行动提示信息（ASAP行动）：根据情境分类

经过多年的实践，我发现管理这些ASAP行动的最好方法是，将它们按照情境进行分类——所谓的情境，就是完成该行动所需要的工具、地点或者相关人员。比如，某个行动需要在电脑上完成，

① 这类行动通常简称为ASAP行动，缩写自As-Soon-As-Possible（越快越好），下文沿用此简称。

你就可以把它列入“在电脑旁”清单。如果某个行动需要你开车外出（去银行或者去电脑市场），那么将其列入“外出事宜”清单就是追踪这一任务的最好方式。如果某一工作的下一步行动是与你的同事艾米莉当面谈谈，那就应该把这一行动列入“艾米莉”文件夹或清单当中。

那么，如何确定情境分类的数量呢？这取决于：(1) 你所需要跟踪的行动的数量；(2) 不同行动所要求的环境差异的大小。

如果你是那种只有 25 个下一步行动在等待执行的“稀有动物”，那么一并制定一个“下一步行动”清单就足够了。它的内容可以五花八门：“买钉子”、“和老板谈谈换工作岗位的事”、“考虑一下会议地点的问题”，等等。如果你手上有 50 甚至 100 个行动等待完成，将它们保存在一个巨大的清单中会造成很多麻烦，你很难看到你应该看到的东西。当你有时间来完成某些行动时，你不得不花费一些时间搜索你能完成的行动，比如你的时间只够打个电话，但是你必须在一大堆不相干的行动中找到那个要打的电话。当你外出去干些零碎事情的时候，一个清爽的“外出事宜”清单比一个包含大量不相干任务的清单更加方便。

这种分类组织行动的方式的另外一个好处就是，充分利用你所处的环境，将你的能力最有效地发挥出来，以提高效率。如果你有一个“电话”清单，当你手边有部电话的时候，你就能以非常高的效率集中打出多个电话。当你打开电脑并且处于在线状态时，有一个“在线”清单，不用花费时间转到其他状态，你就可以完成大量的类似行动。从一种工作状态离开并进入另一种工作状态所花费的时间和精力要比一般人想像的多得多，这会造成巨大的浪费。当一个人造访你的办公室的时候，如果你的手头已经准备了需要和他一起解决的问题清单，那么就可一次解决所有问题，这简直太完美了。

有关行动提示信息最常见的分类

以下常见的下一步行动清单的标题会对你有所帮助：

- 电话
- 在电脑旁
- 外出事宜
- 在办公室时
- 在家时
- 议事日程（按照人员或者会议分类）
- 阅读/回顾

“电话”清单

这是一个包含了所有要拨打的电话的清单，只要手上有一部电话，你就可以逐项地完成它上面的内容。你越是行踪不定（特别是当你有手机的时候），就越会发现一个包括了所有待打电话的清单是多么有价值：当你不在办公地点或者正在旅途中时，你总能找到一些小小的空闲时间（比如等飞机的时候），这时你就可以拿出“电话”清单来完成其中的内容。拥有一个独立的“电话”清单，可以让你很容易地利用起点滴时间来完成拨打电话的行动。

另外，我建议你花一些时间，在清单的每一项内容旁边注明相关的电话号码。通常情况下，如果电话号码列在清单上，你很可能就会顺手拨出这个电话；如果要在打电话前费神地去查电话号码，你可能就懒得再行动了。

“在电脑旁”清单

如果你的工作与电脑密不可分（特别是如果你拥有笔记本电脑或者在工作地点和家里都有电脑），那么“在电脑旁”清单会对你的

工作大有帮助。它能让你对需要利用电脑完成的所有工作一目了然，提醒你要回复的电子邮件，需要完成的Word或者Excel文档等。

因为我经常坐飞机旅行，所以我除了拥有一个“在电脑旁”清单，还单独准备了一个“在线”清单。因为在飞机上的时候，我是没有办法上网的，也就没有办法完成那些在线状态才能完成的任务。为了避免在飞机上审视“在电脑旁”清单的时候，还要反复考虑是否是需要上网才能完成，所以我特地将这类任务归入“在线”清单，这样就能节省我的脑力资源用在更需要的地方了。

周密地斟酌在什么地点你能够执行和不能够执行哪些行动，然后相应地对你的各种清单进行组织和管理。

如果只能在工作时使用电脑，你就可能不需要一个单独的“在电脑旁”清单。“在办公室时”清单可以包含这些内容，因为办公室是你唯一可以办理这些事务的场所。（如果你仅在家里有一台电脑，又不是便携的，那么你也可以把电脑类行动归于“在家时”清单之中。）

“外出事宜”清单

把所有需要外出时处理的事情归纳到一起，这种做法非常必要。当你需要开车外出时，在路上看一眼这个清单会大大提高你的效率。像“从银行保险箱中取出股票证券”，“到设计人员那里取图纸”以及“在苗圃购买牵牛花”一类的活动都应该纳入这个清单。

当然，这个清单可以是你保存在计划手册里的一张即时贴，也可以是你掌上电脑里“任务”部分“外出事宜”一栏中的内容。

在个人的“外出事宜”清单中建立一些子清单，通常会非常有效。例如，如果你需要经常从五金商店购买材料，那你就可以在“外出事宜”清单中创建一个“五金商店”的子清单，然后在此记录下你打算从那里购买的具体物品。在运用低技术含量工具时，你可能是在一张即时贴上创建一个“五金商店”的清单，而当你拥有先进

的高科技产品时，如果你使用的是一个电子形式的清单，那你就可以在“五金商店”一项后面附加一个“备忘录”，并在那里输入详细的内容。

由于我穿梭往返于几个大都市，因此我保存着两个“外出事宜”清单：“外出事宜——奥海镇”（我住的地方）和“外出事宜——任何地方”（保存那些在任何地点都能完成的事情）。“T形水管件”将被纳入“外出事宜——奥哈伊”，而“买袜子”将被列入“外出事宜——任何地方。”

我们必须努力达到那种化繁为简的境界。
——约翰·加德纳
(John Gardner)

“在办公室时”清单

如果你在办公室工作，那么肯定有些事情是必须在那里才能完成的。很显然，拥有一个包含这类事务的清单一定会非常有用。尽管在你的办公室也有电话和电脑，但拥有单独的“电话”和“电脑”清单也还是有意义的。我更倾向于在“在办公室时”清单中列出那些需要长时间在线才能完成的工作。比如，对我来说，上网下载一个大型软件的程序的任务将纳入这个清单。

“在家时”清单

许多行动只能在家里完成，因此，针对这个环境创立一个清单也很有必要。我相信，你一定有许多的私事和需要在家里处理的各种杂活。通常，这类事务的“下一步行动”就是直接的实际行动。比如“挂一张新的画”，“整理CD”以及“把衣柜里的衣服换成冬装”都是这一类具有代表性的例子。

如果你像我一样，在家里设有办公室，那么只有那些需要在家中的办公室里解决的事情才可以放到“在家时”清单。（如果你仅仅在家中工作，而且并不去其他地方办公，那你就根本不用设立“在办公室时”清单，仅有一个“在家时”清单就够了。）

“议事日程”清单

不可避免，你总会发现许多下一步行动是需要与别人进行交流，或者需要在委员会、团队或者员工会议上提出来讨论。比如说，你必须与合作伙伴讨论一下有关明年发展的想法；你希望同配偶协商一下春假的日程安排；你需要给秘书指派一项复杂的工作，没办法一下子在电子邮件中交代清楚；你必须在星期一召开的有关调整费用报销政策的员工会议上宣布一项新的决定。

这些行动应该各自保存在单独的清单上，每个清单对应一个人或者某个会议（假设你定期参加这个会议）。有些人已经在使用类似的方法了：把要向老板汇报的信息整理在一个文件夹中。如果你认真整理你的下一步行动，你会发现需要3~15个这种清单。我建议为以下这些人设立单独的清单：老板、同事、助手、配偶、孩子。除此以外，还应该考虑你的律师、投资顾问、会计师、电脑顾问，以及所有那些你在电话中要与之商讨一件以上事情的人。

> 你应该为那些需要多次参加的会议或频繁会晤的人列出专用的“议事日程”清单。

如果你经常参加某个长期的例会——员工会议、计划会议、委员会会议等——它们也同样应该享有独立的文件夹，把需要在这些场合用到的资料放到对应的文件夹中。

如果某一段时间内，你会与某人进行频繁的接触，你也应该在此期间保存一个关于此人的清单。比如说你的房子正在进行装修，那么就应该为这个工程的工头设立一个单独的清单。当他下班以后，你可以在施工现场转转，看看有什么事情需要同他交换一下意见，把它们写入这个清单。这个清单一定会给你带来巨大的帮助。

鉴于这类清单效果显著，你的系统应该允许你方便快捷地增添新的“议事日程”清单。比如，在活页夹式的计划手册中的“议事

日程”部分，为某个人或者某个会议插入一页纸，只需要几秒钟就能完成。同样，往掌上电脑的“议事日程”目录中增加一个专门的“备忘页”也不会花费太多时间。

“阅读/回顾”清单

你肯定会发现你的“工作篮”中有不少东西是需要你进行阅读的。对于这些东西，你应该已经遵照“两分钟原则”的要求，对其进行了大致的浏览——扔掉无用的，把有用的归档，需要进一步阅读的则进入下面的处理程序。

那些需要你花费两分钟以上进行阅读的资料，应该都被妥善的保管在一起，成为一堆注明“阅读/回顾”的文件。按照我对清单的定义，这样的一堆文件就可以称之为清单了。但更有效率的做法是：按照其内容，对这些文件和杂志进行分类，放置在指定的文件托盘或者便携文件夹中。

对于许多人来说，需要“阅读/回顾”的东西很可能是很大一堆资料，这也是我们强调只有那些你确实希望花两分钟以上的时间阅读的东西才能归入此类的原因。即便这样，你面对的资料数量也足以让你手足无措。如果你的阅读资料没有清晰明确的界线（未做到清晰分类），那么这肯定会让你对这堆资料逐渐变得麻木，并最终导致对整个系统失去控制。而有了清晰的边界则至少能够让你准确了解其中包含的内容和数量。这样一来，你就可以根据自己的阅读能力来调整阅读资料的数量，你能更准确地判断哪些资料需要保留、哪些应该扔掉了。

> 那些最不擅长利用时间的人总是第一个跳出来抱怨时间的缺乏。
>
> ——让·德拉·布鲁斯尔（Jean de La Bruysre）

当你参加的会议被延误的时候，当你参加的研讨会会间休息时，或者当你约了牙医却不得不等候片刻时——在这些时间片段中，如果你身

旁恰好拥有这样一叠阅读资料，那对你将会非常实用，因为这些零碎的时间都是可以用来阅读的大好时机。由于生活中充满了这类可以利用的时间片段，那些手边缺少“阅读/回顾”资料的人只会让这些时间白白流失。

组织整理“等待”清单

如同行动需要整理成清单一样，那些等待别人完成的任务也需要组织成清单以提醒自己。“等待”清单上的内容，应该是那些你不关心过程，只关心结果的事情（或由别人负责的事情）。比如你可能正“等待”在剧场预订的戏票、公司订购的新扫描仪、用户对某个提议的答复，诸如此类。如果某件事情的下一步行动需要由别人来完成，你就没有必要将这个行动列入行动清单了，你只要想办法提醒自己这个任务该由谁来完成就可以了，这就形成了“等待”清单。你的任务就是根据需要定期回顾这个“等待”清单，检查完成的情况，并决定是否需要你执行某些行动以推动事态的发展。

也许你会发现，这个“等待”清单只有放在手边才能发挥作用，而且与“下一步行动”清单放在同一系统中才能取得最佳效果。某个任务在结束之前，可能会多次在不同的清单中跳来跳去。比如，你可能需要给卖方打电话，要求他们出具一个工程方案（这当然要记在“电话”清单中）；打完电话之后，你要做的就是等候他们提出方案（这就转到了“等待”清单中）；当接到方案之后，你就要找时间看看（转入“阅读/回顾”清单）；看完之后，你可能把方案交给领导，由他最后拍板（再次进入“等待”清单）。①

① 在这种情况下，数字清单系统或者多页的纸质系统会显得比较方便，你只需要把某页纸在不同的文件夹之间移动就可以了，不用反复重新抄写。

要知道，“等待”清单中的内容都是要由别人完成的。当你认识到这一点的时候（特别是手中正拿着这样一份清单的时候），你的感觉肯定会很棒。

使用原始信息作为它自身的行动提示

跟踪任务最高效的办法就是，当提示信息出现的时候，就第一时间将其相关行动列入清单或放入文件夹。一般来说，原始的提示信息在经过处理之后就没有用了。比如，与领导开会的时候你会写些笔记，但是会后你把这些笔记归纳整理成具体的工作和行动之后，笔记本身就没有用了。有些人喜欢保留语音消息，总觉得“以后可能用到”，但这种方式对于提示信息的管理来说，实际上并不怎么高效。

把可付诸行动的书面文件和电子邮件与其他信息分开。

但是，也确实存在一些例外。某些类型的输入信息，其本身就是最为有效的行动提示，使用它们本身要比把它们列入清单的效果更好。这种方法尤其适用于某些书面资料和一部分电子邮件。

纸质提示信息的管理

某些事物本身就是其工作的最佳提示。最常见的例子就是，“阅读/回顾”中所包含的文章、出版物和文件资料等。显而易见，你完全可以直接把《财富》杂志放到“阅读/回顾”篮中充当提示物，如果你还坚持要在行动清单中写下“看一下《财富》杂志”，这就有点画蛇添足了。

另一个例子是：有些人觉得把所有的账单留起来一同支付比较容易，那么他们就可以把自己的各类账单存放在一个标题为“要支付的账单”（或者“待处理的财务票据”）的文件夹或者篮子里。与

此相似，报销的发票也应该如此，要么立刻处理，要么保存在“未报销的收据”信封或者是文件夹中。[①]

特殊的工作性质、信息的输入方式等，可能会让其他形式的纸质资料也成为有效的行动提示。比如，一位负责客户服务的职员可能会接收到许多服务申请，这些申请都要求填写在统一格式的表格中。在这种情况下，这些表格就可以成为最佳的行动提示。

当你决定如何保存一件事务的提示信息（是清单形式？还是原始纸质文件？）时，还要考虑后勤方面的问题。如果你经常外出，就要考虑提示信息的便携性。但是，如果你的所有工作都在办公室完成，那么把纸质文件当做其提示信息的载体可能会是更好的选择。

无论你选择采用哪种方式来保存提示信息，你都应当将它们按照“下一步行动”的类型分成不同的组。如果某个客服任务需要你接下来打个电话，那么就应该把它放入“电话”清单（或者文件夹）中；如果下一步行动需要你查看某些信息并输入到电脑中，那么它就应该纳入“在电脑旁”清单。依我之见，对工作流程管理的最大破坏，就是把同类型的所有文件（比如客服申请单）都放在一起，根本不考虑它们需要的下一步行动是否是同类型的。某个申请需要你回个电话，另一个申请需要你查看一下相关的数据，而另外一个则需要等候其他人提供进一步的信息——可你却把它们都放在一起了。这样的做法最直接的后果就是，每次你拿起一个任务，都要再次判断它的下一步行动是什么，这很快就会让你厌烦，并且对这一大堆没有明确下一步行动的文件感到麻木。

我的个人管理系统都是基于清单构成的，所以它非常便携，但

---

① 注意，如果你不能把这些需要处理的票据时刻放在眼前，那你还是可能会忘记处理它们。仅仅是把它们归拢到一起还不够，你还需要定期回顾它们才能确保不会出现问题。

是我仍然需要保留两类纸质资料。出差时，我都会带着两个塑料文件袋，一个标着"阅读/回顾"，另一个则标注着"输入资料"。在"输入资料"袋中，我会保存那些仅仅需要输入电脑的事情（需要添加到电话/地址簿中的名片，收集到的"格言警句"，以及我希望记录在"旅行——城市"子目录中的有关餐馆的各类文章，诸如此类）。

电子邮件类提示信息的管理

与纸质材料类似，那些需要付诸行动的电子邮件，其本身就是最好的行动提示——它们自动就保存在你的电子邮件管理软件中。特别是当你的工作是以电子邮件为核心（每天接收大量邮件，大部分时间花在处理邮件上）的时候，尤其如此。在这种情况下，你就可以直接将电子邮件管理软件作为你的工作管理系统，而不是把电子邮件中包含的任务提取出来列成清单。

许多人都会发现在电邮软件的导航栏上建立两三个特殊的文件夹会非常有用。其实在电邮软件里面，大部分文件夹都是用来存放、归档各种参考资料的，只要我们想想办法，就可以找到一套有效的方法来组织和管理我们的行动提示信息（也就是需要付诸行动的电子邮件）。我们要把这些邮件放到"收件箱"（邮件接收后自动存放的目录，这里也是大多数人习惯存放邮件的地方）之外的地方。

我的建议是，为那些需要"超过两分钟行动"的邮件建立一个单独的文件夹（在此重申，对电子邮件，你也应该遵照"两分钟原则"进行处理）。这个文件夹的命名应当以特殊字符开头，这是为了：(1) 以此来区别这个文件夹与其他保存资料的一般归档文件夹；(2) 让这个文件夹始终处在导航栏的最顶端。微软系统里的"@"和Lotus里的"-"就是这样的字符。那么你可以建立一个"@行动"文件夹来存放这些需要采取行动的邮件。

接下来，你应该创建一个标题为“@等待”的文件夹，它将出现在“@行动”相邻的位置上。当你接收到的邮件有你需要跟踪的信息时，你就可以将它们拖入“@等待”文件夹中。这里还可以存放那些通过电子邮件委派出去的任务：你要做的就是将发出的电子邮件拷贝一份，放入“@等待”文件夹中就可以了。[①]

有一些电邮软件（如Lotus Notes）允许你在发送邮件的同时，复制一份并归档存入你自己的文件夹中[发送的时候使用“Send and File（发送并归档）”按钮]。其他软件（如Outlook）可以在“Sent Mail”（已发送邮件）中找到发送出去的邮件。在后一种情况中，对于许多人来说，最有效的方法是：当他们通过邮件分派任务时，给自己“抄送”（cc）或者“秘密抄送”（bcc）一份，然后把接收到的邮件存入“@等待”文件夹中。（通过简单的设定，就可以让Outlook把你转发给自己的邮件自动保存在某个指定的文件夹中。）

清空电子邮件“收件箱”

采用上面的方法，可以让你清空收件箱中的所有邮件——这可以让你的视线更加清晰、头脑更清醒、工作更轻松。恢复“收件箱”的本来功能——它是一个接收信息的缓冲区，它所包含的信息需要你尽快处理，以便为接收新的信息腾出空间。很多人把“收件箱”当做一个保存信息的仓库，归档文件、参考资料、未决定下一步行动的资料，统统混杂在一起，这肯定会让你对“收件箱”内的东西感到麻木——就算你双眼盯着屏幕，但你的大脑根本就不转。如果你接收的新邮件总也不会超过一个整屏，那么是否清空收件箱就不是个问题，但是现如今，大部分人的邮件量都非常大，所以最好及

① 在Microsoft Outlook中，你可以将邮件转化为“任务”。再与“类”的自定义功能结合使用，这会让你感觉更加得心应手。

时清空你的收件箱。

再说一次，清空“工作篮”（对电子邮件来说就是“收件箱”）中的内容并不意味着你已经解决掉了其中所有的问题。它仅仅代表着，你已经删掉了一切可以删掉的内容，把你暂时不需要采取行动但希望保存的事情归档了，完成了所有那些不需要两分钟就能解决的事情，并把那些等待结果和需要行动的邮件移入相应的文件夹中。现在，只要你打开“@行动”文件夹，就能看到所有你需要花时间采取行动的邮件。这与你手忙脚乱地搜索很多页邮件，生怕漏过某些重要的事情相比，是不是简单多了呢？

面对一封电子邮件要比同时面对一千封轻松得多。

关于四处散落提示信息的警告

把要做事情的提示信息置于你的视线之外，这明显存在着危险。个人工作管理系统的首要任务就是让你能随时看到想要看到的行动提示，这样才能让你正确地选择将要采取的行动。离开办公室之前，你应该逐一查看那些未确定下一步行动的邮件，就像你对待“电话”清单和“在电脑旁”清单一样。而电邮软件中的“@行动”文件夹，其本质就是“在电脑旁”清单的一个延伸，所以对它们也应当一视同仁。纸质的“悬而未决”文件夹（记得前面提到的大量申请表格吗？）也应当视为一个记录了提示信息的清单来处理。

“眼不见，心不烦”并不是真的心境坦然。

无论提示信息散落于何处——在文件夹里、在清单上，还是在电邮软件里——只要能够平等对待它们，并且保证定期回顾，那么就不存在任何问题。你需要确保不把任何行动提示信息遗落在系统的角落中，而让它无法发挥应有的作用：提示你去行动。

为了能够真正做到心里没有牵挂、无忧无虑（为了与好朋友聚

会、出去散步），你必须让自己确认所有的行动提示信息都已经妥善保管了，所有事情都在你的掌控之中，不用担心会漏掉任何事情。并且，你应该可以在几秒钟之内就完成整个确认过程，而不用花费几天。

组织整理项目提示信息

创建并维护一个包含所有项目（再重申一次，需要多个步骤才能完成的事情，我们将其称为项目）的清单吧，这绝对意义重大！这个清单里包含的事情肯定比你预想的多。如果你还没有开始创建这个“项目”清单，那么我建议清单的格式应该简单，与你的行动清单类似就行了：可以是电子清单，或者一页纸的清单，或者是写着“项目”字样的文件夹（每页纸一个项目）。

“项目”清单

“项目”清单中不应该包含项目执行的具体细节或方案，也不应该按照重要性、大小、紧急程度来排序——其实它就是一个包含了所有未完成任务的目录。实际上，在日常工作中，你根本不用去理睬这个“项目”清单；每天占据你主要精力的是你的行动清单，以及突发的特殊事务。记住，你无法执行“项目”，你能够执行的是“行动”。

> 一个完整而正确的“项目”清单，是让你将视线从微观转至宏观的重要工具。

“项目”清单意味着你可以凭借它来宏观控制各个项目的进度，并确保各个项目都处于自己的掌控之中，同时它也能让你对自己的工作量有一个客观的认识。

仅用一张清单？还是进一步细分？

大多数人发现，使用一张清单是最佳的选择，因为“项目”清单是作为一个总目录来用的，而不是用做每日的工作指导。在组织整理系统中，“项目”清单为你记录所有尚未完成的事务，这样你就能更加容易地总揽全局，作出恰当的战略决策。

坦白地说，你拥有多少个项目清单都无关紧要，只要你可以根据需要经常地浏览这些内容就行了，这也是“每周回顾”的主要内容。

细分项目清单的几种常见方式

在某些情况下，进一步细分“项目”清单可能会带来不错的效果。下面，我们来逐一看看这些情况。

个人/职业

许多人喜欢把自己的项目划分为两个清单：个人私事和职业工作。如果你也属于这类人，那么我建议你要像对待你的“职业”清单那样，认真对待“个人”清单，而不是等到周末空闲的时候才去查看它。很多私人事务也需要你在平日里去处理，这一点与“职业”清单中的事情一样。私人事务处理中的疏漏，也可能造成不良后果，甚至会严重影响你的工作。

委派给他人的项目

如果你是一位高级管理人员或者公司主管，你肯定有那么几项已经交给下属去完成的工作。把这些项目直接列入“等待”清单中，要比单独创建一个“项目—已委派”清单效果更好：你只要定期查看“等待”清单，就可以确认所有委派的工作是否按照计划进行了。

特定类型项目

很多人在工作中都会遇到同一类型的多个不同项目，在这种情况下，为这类项目建立一个子清单可能会更有效。比如说，我就建立了一个单独的类，叫做“项目-待交付”，其中按照时间顺序，罗列了所有即将由我负责的研讨会、培训班和咨询工作。这些事情与“项目”清单中的其他内容没有区别，都需要我持续保持关注和推动，直至将其完成。但是将它们与其他项目分开，单独按照时间顺序列在一起，对我的工作会更有帮助。

如果你是一名房地产经纪人，那你肯定会同时处理多个客户要求，所以若能一目了然地看到所有“进行中的销售”肯定会对你很有帮助。它可以是纸质清单的形式（记事本中的“项目-处理中”），也可以是文件夹形式（每页纸对应一个进行中的项目，合在一起放在一个文件夹中）。这种项目子列表中应当完整包含了该类型的所有项目，并且要能像对待项目清单中的其他内容那样对其进行有规律的查看（以保持对其中项目的持续关注）。只有做到了这两点，它才能正常发挥效力。

如何处理子项目

某些项目中会包含一些子项目，这些子项目都可以视为一个独立的项目。比如说，你现在买了新房子，要装修，那么你会列出一些需要采取行动的任务：“确定整体装修效果”、“厨房装修”、“地下布线”等等，这些任务都可以被当做相互独立的“项目”来处理。在这种情况下，是在项目清单中写个“装修新房”就涵盖了所有这些工作呢？还是将各个子项目一一列出？

事实上，怎么做都可以，只要你保证能够根据需要经常回顾项目的各项内容就可以了。这世界上没有包治百病的灵丹妙药，对于

多个项目的横向管理和单个项目的纵向管理也是如此，没有万能的工具和方法，你终归还是要定期回顾和掌握进行中的项目的整体情况（一般都利用“每周回顾”的机会进行）。如果你将一个大项目的主题列入“项目”清单，那你就应该针对该项目另列一个子项目清单，将其与项目计划等资料放在一起，共同作为回顾项目时候的“项目支持资料”，以便你在回顾主项目时取用。如果各个子项目之间存在逻辑上的先后关系，我建议你采用这种方式。在这种情况下，某些子项目需要“等待”其他子项目完成之后，才能够开展，所以也就无须先考虑它的“下一步行动”。比如，在“地下布线”完成以前，“厨房装修”工作是无法开展的。因此，“确定整体装修效果”就是一个完全独立的子项目。于是“确定整体装修效果”和“地下布线”这两个子项目，就是需要你首先确定下一步行动的项目。

如何在清单中列出项目和子项目，这完全取决于你自己，你只需要确保自己找到这些项目就可以了。

不要在这个问题上犹豫不决。如果你还没确定方案，那我推荐你将“大项目”列入“项目清单”，然后在“项目支持资料”中收录“子项目清单”，以确保在“每周回顾”中能看到它们。如果你觉得这种方法不太完善，那你还可以将那些进行中的子项目列入项目清单中。

没有任何一种方法能够完美地追踪所有的项目和子项目。你要做的就是确保自己不会忘记这些项目，并且知道在哪里能找到这些项目的提示信息。

项目辅助资料

项目辅助资料不是项目的行动信息，也不是项目提示信息，它只是支持项目行动和决策的辅助信息。

不要把项目辅助资料作为项目提示信息

通常的情况是，人们保存了一堆文件或者塞满资料的文件夹，以此提醒自己：（1）他们接到了一个项目；（2）他们需要对此采取一些行动。人们基本上是将这些项目支持文件当作行动提示信息了。问题是，这些项目所需要的“下一步行动”和“等待”的任务都还不明确，都包含在成堆的文件当中，你需要从中挖掘出具体的下一步行动——这简直就是大量等待处理的材料，而不是具体的下一步行动。当你忙于每天的具体工作时，这种文件肯定是你最不愿意拿起来的东西。你会对这种成堆的文件逐渐感到麻木，它们不会让你立刻投入行动，它们只会让你陷入困境。

如果置身于这样的环境之中，你首先要做的就是将这个项目列入“项目”清单当中，并以此提醒自己它的存在。然后，将具体的行动步骤和“等待”的事情组织到合适的清单当中。最后，当可以采取具体行动的时候（比如说打个电话），你才可能需要将项目支持资料都拿出来以支持你的具体行动（在打电话的过程中可能需要查阅一些资料）。

再次强调（别嫌我烦），不要将辅助资料作为行动提示信息——那是行动清单的职责。[①]如果这些资料中除了包含一些特定的参考材料，还涉及地方计划方案以及工作概况等内容，这时你就需要把这些资料安置在一个更加醒目并且便于随时调用的地方下，而不是与文件柜中其他的参考资料混在一起。如果你养成在每周例行的回顾检查时拉开文件柜的抽屉来扫一眼每个计划的良好习惯，文件柜就是存放这些资料的最好地点，如果做不到这一点，你最好还是把这类工作的辅助材料存放在一个常备的文件夹中，或者置于

① 一定要记住“划清界限”，切勿“越俎代庖”。

一个独立的"悬而未决"的工作篮中，放在你的书桌上或者文件柜中。

让我们再回头看一看装修新房的例子。你可能建立了一个标明"新房子"的文件夹，专门用于保存有关规划、厨房和布线的各种计划、细节问题以及备忘录。当你进行每周回顾时，一看到"工作"清单上"装修新房"这一项内容时，你就会取出"新房子"文件夹，翻看所有的备忘录，以确保不会遗漏任何行动。接着这些行动便会被立即执行、委派给他人处理或者推迟并放入你的行动清单之中。而在你执行具体行动的过程中或者下次每周回顾的时候，你就可以再次拿出这个文件夹查看并进行整理。

有许多人与客户交往时，往往试图使用"客户文件夹"，或者使用一些有关接洽管理的软件如ACT！来"管理客户"。问题是，这种方式将两类东西混在了一起：一些是需要作为背景资料来保存的事实或者历史数据；而另一些则是需要持续跟踪的具体行动，它们直接推动人际关系的发展。把后者放在你的行动清单体系中会更加有效，而客户信息则可以存入有关客户的一般性参考资料中或者存放在"客户信息库"中。[①]如果我需要给一个用户打电话，我希望提示信息清清楚楚地列在我的"电话"清单上，而不是隐藏在别的什么地方。

组织整理对项目的想法

在第3章中，我曾经提到过，你的大脑会经常闪现出一些与工作相关的想法和念头，它们不是可以立即执行的行动，但是你希望将它们保存起来。这些想法和念头正好属于"项目辅助资料"的范

① 我也使用ACT！软件，但是我只用到它的信息处理功能：它可以对公司简介、公司活动、公司要员等资料进行交叉查找和引用，是一个非常好的客户资料数据库。——译者注

畴。它们可能是有关你下一次旅行的一个念头，也可能是对某一项工作计划的阐释。这些想法可能源于收音机里的一条新闻，或者是杂志里的一篇文章，谁知道呢，反正是你脑海中冒出的有用的东西，那么你该怎样处理这些想法呢？

在这里，我建议你考虑这样几个问题：要用何种形式来保存项目提示信息；如何在这种保存方式下写入更多信息；如果有大量相关信息，应该保存在哪里。大多数人都有多种方式来保存“辅助资料”：在清单中加入说明；采用电子邮件或者数据库方式来管理电子信息；用文件夹或者笔记本的方式来管理纸质信息。

> 不应该失去关于某个工作、主题或者话题的任何一个想法。

添加笔记

大多数管理软件都允许你在清单或者日程表的条目上添加笔记。如果你在某个软件中保存了一个“项目”清单，你就可以在清单中找到某个项目，打开（或者新建）笔记，敲入你的想法。这种方式对于“信封背面”的思考方式尤其适合。如果你的“项目”清单是纸质的，那么你就可以在项目后面贴上一个即时贴，写上你的想法；或者在每页一个项目的文件夹中，在相应项目的那页纸上写下你的想法。无论如何，你要保证你在回顾项目的时候，能够看到你的这些想法，并能对其善加利用。

电子邮件和数据库

含有同一项目信息的电子邮件可以保存在一个专门的电子邮件文件夹中（参照创建“@行动”的说明，再创建一个“@项目”）。如果你目前还没有建立这样的文件夹，那么设置一个结构严谨的数据库来管理你对工作或者主题所产生的想法，也同样会大有帮助。比如，如果你的公司使用Lotus Notes，你可以创建一个针对特定项目的数据库，既可以放在自己的电脑上供自己使用，也可以放在局

域网上与其他人共享[①]。因此，就算是为了自己，花些时间来学习和认识一下其他形式的开放式数据库软件吧。这些软件都能让你自由复制、粘贴各种资料，保存在某一项目下，或者直接键入你自己的想法。当然了，研究了解现有的技术工具同样重要：学会在Palm（或者手机上）为你的项目添加笔记，就能让你随时记录那些“信封背面”的想法。

纸质文件夹

每个项目都有一个单独的文件夹，这样的系统非常便于保存纸质的支持资料；虽然技术含量不高，但确实是一种非常简洁的方案。管理简单、运用灵活，这些特点造就了一个良好的一般性参考资料的归档体系，它能够让你轻而易举地将那些从会议上搜罗来的零碎纸片归入恰当的文件夹。

笔记本/活页夹

活页笔记本的一大优势是，可以为某个项目设定一页或者几页纸作为其专门区域。多年来，我一直坚持使用一个中号的笔记本，前面是“项目”清单，后面是“项目辅助”资料区。在后页的部分中，我随时保留几张空白页，用于记录我的灵感和想法，或者用于制订计划以及考虑细节问题。

上述每一种方法，对于项目思考成果的管理，都能取得显著的效果。关键在于：发现项目笔记中隐含的具体行动；根据需要定期回顾这些记录。

此外，为防止整个系统变得“陈腐”，一旦项目笔记中的内容过时或者无用了，你就应该立刻删除这条笔记。我发现捕捉这些思考成果、想法的最大益处在于促进了我的思考过程，而不是那些记

---

① 许多Lotus Notes用户根本都不知道这个功能，多和公司的网管聊聊吧！

录下的想法（其实大部分想法都没有付诸实现！）。[①]所以，当你发现某些想法变得无用以后就尽快删除它们吧，以免让这些旧的想法扰乱你的思绪。

组织整理非行动性资料

很多人都习惯于将可执行的事务和大量不可执行的事务（这些事情或资料可能是有价值的，但是不需要采取行动）混在一起，这恰好是很多人的个人管理系统存在的最严重问题之一。在工作和生活中，我们也应该将那些非行动性的事务和资料管理得井井有条，这一点和管理行动提示信息和项目提示信息同样重要。如果没有将这些非行动性资料很好地组织起来，就很可能会影响我们整个系统的正常运作。

非行动性资料可以划分为两大类：参考资料；提示信息。它们所代表的事情在当前不需要采取任何行动，但日后可能有此种需求。

参考资料

一般来说，你在工作和生活中接收的大部分资料都属于参考资料。它们不需要执行任何行动，但是它们包含了一些信息。出于各种原因，你想保留它们。你所要决定的是：要保存多少资料，需要多大空间，以何种形式保存，要保存在什么地方。这通常由个人或组织来决定，当然要基于相关的规范，并且考虑到合理性和个人喜好等因素。在这个过程中，我们一般不需要关心参考资料的具体内

① 重要的是过程而不是结果。将思考记录下来的过程，也是活跃大脑的过程，最终必能起到抛砖引玉的作用。——译者注

容，但如果（由于系统中保存的信息过多或过少）需要对整个系统进行调整，你就需要考虑参考资料的具体内容了。

大多数人都存在的一个问题是：他们收集到的所有材料依旧停留在“材料”阶段。也就是说，他们并没有分清哪些是行动性的，哪些是非行动性的。一旦你明确了它们各自的界线，作为参考资料的材料就不会再分散你的注意力，也不会混入待完成的工作，它仅仅是你的资料库而已。你所需要决定的仅仅是这个资料库有多大。当你充分实行参考资料管理之后，你会变成一只硕大无比的北美老鼠（善于贮藏物品），能够充分利用你的空间（包括实体的和数码形式的）来储存各种参考资料。当我增大了电脑中硬盘的容量，我也会随之保存更多的电子邮件。既然增加参考资料的数量不会给你增加任何精神负担，那么何乐而不为呢?

各种参考资料管理系统

参考资料的分类管理方法有很多，可供选择的管理工具也非常丰富。下面简单介绍一下最常用的几种：

1. 一般性参考资料归档系统——纸质和电子邮件类。
2. 专门资料的归档。
3. 名片册和通讯簿。
4. 图书馆/档案馆式的归档系统。

一般性参考资料归档系统

正如我说过的，一个好的归档系统是保证处理和组织整理过程正常进行的关键。而且，当你面对大量需要处理的纸质资料的时候，一个良好的归档系统就是不可或缺的。按理说，你现在应该已经在清空工作篮的过程中建立起了一个“一般性参考资料归档系统”。这

个归档系统应该非常方便快捷，它应该就在你的手边、触手可及，甚至可以把归档的过程变成一种享受。如果你就现在还没有建立起一个这样的系统，那么我建议你立即回到第 4 章，重新阅读相关段落。

你的归档系统应该是一个方便快捷的数据库，它保存的应该是各种非行动性资料，而不是行动或项目的提示信息。

大多数人会拥有 200~400 个实体文件夹，以及 30~100 个电子邮件文件夹，用来存放归档资料。

专门资料的归档

如果关于某一主题的归档资料需要占用 50 个以上的文件夹，那么你就应该考虑为它分配一块专门的区域或者抽屉，并建立一个独立的字母排序的归档系统。比如说，你正在忙于两个公司的合并，需要保存大量的纸质文件，你就很可能需要整整两个文件柜来保存这些要用到的资料。如果你有某项特别的业余爱好，比如园艺、航海或者烹饪，那么你很可能需要一个专用的抽屉来放置相关资料才能满足自己的需求。

这里要特别指出的是，如果某个参考资料同时可以归入多个领域（可以放入某个一般性归档文件夹，也可以作为专门资料进行归档），那么你就很可能陷入一个两难的境地：放入一般性归档资料系统呢，还是放入专门归档系统？当你读到一本关于木栅栏的工具书并想将其保存起来的时候，是应当放到“园艺”资料柜中，还是将其作为普通的“家务事”放入一般性归档系统？一般来说，除非是明确属于某一特定类别，最好还是将资料都归入一个统一的一般性参考资料系统。

名片册和通讯簿

在你所需要保存的信息当中，有很大一部分是你所处的社会关系网中其他人的联系方式。你需要保存各类信息——住宅电话、商

务电话、地址、手机号码、传真号码、电子信箱，等等。此外，如果你认为有价值，也许你还会保存朋友、同事、家人的生日、个人爱好、最喜欢的酒和食品等信息。如果从人事管理的角度考虑，需要保存的信息就更多了：雇用时间、工作履历、目标和前途等。

市场上出售的各种计划手册中，电话/地址簿（连同日程表）是最为常见的内容，因为人人都需要查询电话号码。需要指出的是，这些信息是最为纯粹的参考资料，它们无须采取任何行动，将它们保存起来仅仅是为了将来查询之用。

对于这类信息的保存也没什么窍门，你只需考虑个人需要和便携性就可以了。只有当人们试图将名片册中的信息当做行动提示的时候，问题才会不请自到。要知道，这种方法根本行不通。既然你的所有行动提示信息都已经纳入你的行动清单，那也就没有必要让你的通讯簿来承担额外的任务了。

现在唯一的问题是你要保存多少信息，要以何种形式（或设备）来保存才能让你随时随地查阅呢？目前为止还没有一个完美的解决方案，但是随着数码设备的日臻完善，你可以更加方便地携带更多的信息。[①]

图书馆/档案馆式的归档系统：基于个人的

同一信息载体，在不同的层次上都包含着各种有用的信息。如果你仔细发掘，你会从中获得各种各样的信息。基于这个原因，保存多少资料、需要多详细、采用何种形式这些问题也就没有确定的答案了，这取决于你的需求和发掘信息的深度。相对于你的个人管理和工作效率而言，只要你所有的项目和行动都已经纳入一个管理

① 现在手机的通讯录功能都非常强大，不少手机还能和电脑的通讯簿保持同步，年轻人早已不用纸质电话本了。——译者注

系统当中，就应该能满足你的需求了。

建立某种程度的统一标准会使归档这件事情变得更加轻松。那些随时需要查阅的资料，应该记入你的计划手册或者PDA中。那些需要在特定会议或事件中使用的资料，应该放入公事包、电脑包或者书包中。那些在办公室才会用到的资料，可以放在办公室的个人归档系统中或者放在办公网络上的服务器中。那些工作中很少用到的资料，则应该放在档案部或者储藏室里。那么对那些在互联网上查到的资料呢？除非你需要在离线的情况下使用这些资料，否则你不用保留它们。如果需要的话，可以把这些网上资料打印出来或者存入电子设备，这样你就可以把它们带在身边了。[①]

> 如果资料纯粹是为了参考，那么，唯一的问题是它所承载的信息与耗费的时间和空间是否等值。

你瞧，对参考资料系统的组织和管理，已经转变成了一系列简单的逻辑判断。在这里，区分行动性和非行动性是非常重要的一步。一旦你完成了这一步，要管理多少参考资料就完全由你来决定了。某些资料是否值得你花费时间、空间和精力进行保存，这完全取决于个人判断。

“将来/也许”类事情的管理

现在，在你的系统中，还有最后一个功能需要完善，那就是记录那些可能在以后需要付诸行动的事情。比如说：打算将来进行的一次旅行、想要阅读的书籍、下一个财年要着重解决的问题，或者是你想要学习的某项技能。为了实现这一功能，我们需要建立某种

① 你可以在网络浏览器的收藏夹中建立专门的“参考资料”文件夹，将有用的网络地址存入其中。——译者注

"将来/也许"类的事情并非是毫无价值的。相反，它们通常是你生活中最有意思、最激动人心、最有创造性的事情。

能将事务记录下来、并让我们可以再次对其进行思考的机制。

有好几种方法可以实现上面的目的，它们都能帮助你将这类事情清除出你的大脑，并且妥善保管。你可以建立各种形式的"将来/也许"清单，也可以将这类事情写入日程表或者纸质"备忘录"中。

"将来/也许"清单

当你对自己的大脑进行"大扫除"时，通常会发现一些不确定何时进行的事情。在这类事情中，比较典型的有"学习西班牙语"、"为玛茜买一匹马"、"攀登华盛顿山"以及"盖一间度假小屋"等。

无论你现在采用的是什么样的个人管理系统，我都强烈建议你创建一个"将来/也许"清单。然后把自己想到的事情都写到里面去，你会发现，这个过程会让你创造力大爆发，想出好多新奇的好点子。

你很可能还会惊奇地发现，你以前列在这个清单上的一些事情已经快要实现了，而你可能并未刻意为此进行过努力。如果你相信"想象会改善认知和行为"，那么也就不难理解"将来/也许"清单是如何在潜移默化中影响你的工作和生活了。罗列清单的过程本身，就会让你对自己所期许的事情有更加清楚的认识和准备，也会促使你在日常生活中向这些目标努力。"机会只垂青有准备的人"，这也是我长久以来的人生体验。[①]除了你的工作篮以外，这类"将来/也许"的事情还有两个重要来源：你那富有创造性的想象力，还有你目前正在执行的项目清单。

① 对我来说，"学习演奏长笛"和"学习驾驶帆船"都是这类事情。——译者注

为你创造性的想象力创建一个清单

当你有了时间、金钱和机会，你都希望做哪些事情呢？把它们逐一地记录在“将来/也许”清单上。典型的事情包括有：

- 为你的家庭购买或者建造房屋。
- 开始从事的业余爱好。
- 想要学习的技能。
- 想要表达的创意。
- 需要购买的服装和饰品。
- 想得到的玩物。
- 计划中的旅行。
- 希望参加的组织。
- 打算参与的公益性活动。
- 想了解的事情、想做的事情。

重新评估当前进行中的项目

这是一个好机会，可以让你从全新的角度（即从你职业和人生目标的角度）出发，回顾检查你的“项目”清单，并且考虑你是否应该把当前的各种承诺和责任转移到“将来/也许”清单中。如果通过审慎的思考使你认识到，“项目”清单中的某项内容可能在今后几个月或者更长的时间内，都不会进入实施阶段，那你应该干脆把它转入“将来/也许”清单中。

> 谁也无法面面俱到，把精力花费在最紧要的事情上吧。
>
> ——亚里士多德

“将来/也许”的特殊类别

每个人都会有一些自己非常感兴趣的事情。将这些事情列入清单的过程，肯定会给你带来不少乐趣。比如：

- 食品——秘方、食谱、餐馆、葡萄酒等。
- 子女——要和子女一起做的事情。
- 想读的书。
- 想听的CD。
- 想买（租）的影碟。
- 要参与的文化活动。
- 关于礼品的一些主意。
- 对修整花园的想法。
- 想要浏览的网站。
- 周末的外出旅行。
- 有关会议的想法。
- 关于聚会的想法。
- 其他想法——五花八门（因为你也不清楚应该归属于哪个类别）。

这类清单处于“参考资料”类和“将来/也许”类的交叉区域。说它是参考资料，因为你可能只是收集它们，把你喜欢的上等葡萄酒、餐厅、书籍添加到对应的清单中去，以备日后随时查询；说它属于“将来/也许”一类，是因为你需要经常回顾这些内容，以提醒自己在有机会的时候尝试一下清单中的内容。

这也正是进行组织整理工作的又一个好理由：让你更轻松地抓住那些感兴趣的东西，让生活更加多姿多彩，而不是整日身陷无休止的工作。

堆积“保存及回顾”文档的危险

许多人都有堆积如山的“保存及回顾”文件夹或者一个塞得满

满的抽屉，它含糊地涵盖了“将来/也许”类的事情。人们对自己说：“等我有空的时候，我会看看这部分内容”。乍看起来，这个“保存及回顾”文件夹似乎是存放东西一个极为方便的场所。但是我个人不建议采用这种方式，因为在我所接触的所有客户中，他们只做到了“保存”但却并不“回顾”。他们对这一大堆资料麻木不仁，而且充满抵触情绪。如果你无法定时对“将来/也许”清单保持关注，并且头脑清醒地思考其中的内容，那么“将来/也许”清单也就丧失了它存在的价值。

此外，我们还应注意到，一个管理良好的“将来/也许”清单与保存各种“材料”的收纳箱之间，是存在着巨大差别的。通常来讲，你收纳的大部分材料都是需要你进一步加工处理的，有的需要归入“阅读/回顾”类，有的需要放入参考资料系统，而有的则需要转化为实际的下一步行动并标注在日程表或者备忘录中。实际上，在大多数情况下，对那些“保存及回顾”文件夹中的内容进行恰当的处理之后，你会发现“保存及回顾”文件夹已经被彻底清空了。[①]

用日程表记录将来要做的事情

当你发现需要提醒自己在未来进行某件事情的时候，日程表将是一个非常好的选择。对于日程表的使用，很多人都习惯于在里面放置大量的事情（就像前文说到的），但是显然这是个不好的习惯，而且这样也远没有发挥出日程表的真正效用。

日程表的三大用途之一，就是记录那些“需要在特定日期获取信息”的任务。这类用法涵盖了不少事务，但是最明智的做法是：

① “保存及回顾”文件夹，实际上就是一个起到收集作用的“工作篮”。——译者注

记录在日程表里的事务，一定得是你想暂时抛于脑后但又希望在某一天得到提醒的事情。这样的事务数不胜数，下面列出几类：

- 提醒自己开始落实某个项目。
- 你可能想要参与的活动。
- 提醒自己作出决定。

提醒自己开始落实某个项目

如果你手头有一个项目，目前还不需要对其开展工作，但是需要在将来某个时间提醒自己开始行动，这时，你就可以在日程表中选择一个合适的日期，写入这个项目的提示信息。这些指定日期的信息，应该写在日程表的日期格中；当那一天到来的时候，你看到了这个提示信息，就会把这个项目列入你的“项目”清单中，从而激活这个项目，使之步入正轨。下面列出了这类事情的几个例子：

- 需要提前着手准备的某些特殊活动（产品发布、筹款募捐等）。
- 需要做前期准备的常规活动，如预算检查、年会、计划活动或者会议（比方说，你肯定不想现在就把下一年的“年度销售会议”添加到你的“项目”清单中吧？写到日程表中吧）。
- 重要的纪念日，你可能希望在此日期到来前做些准备（生日、周年纪念、感恩节等）。

你可能想要参与的活动

也许你经常收到各种研讨会、演讲、培训班和社交文化活动的通知，你可能希望当活动临近时再决定是否参加。因此，你先确定一个“临近”的时间，并在日程表中这个适当的日期上写上一笔，如：

明天商会举办早餐会。

考虑伍兹球赛的季票今天开卖。

今晚8点，广播电台有特别节目。

下周六的社区烧烤野餐会。

如果你现在突然想到了任何类似的活动，就立刻把它写入你的日程表吧。

提醒自己作出决定

有时候，你需要作出一个非常重要的决定，但是又无法（或不希望）立刻就作出这个决定。没关系，只要你确定决策所需的进一步信息是来自你自身，而不是外部（比如，你只是想把问题留在第二天解决），那就可以将其列入日程表。（很显然，那些决策所需的外部信息应该列入“下一步行动”或者“等待”清单中。）日程表就像一条“安全带”，它会确保你不会忘记去作这个决定。

> 如果你的系统中有一套延迟决策的机制，那么你对某些事情就可以暂时不作决策了。

属于此类的某些典型决定：

- 雇用/解雇。
- 重组/并购/出售/剥离。
- 改换工作/职业。

你肯定会想：“把如此重要的决定就这样放在日程表中，合适吗？”那么你可以问问自己：“是不是有这样的情况：一些重大任务并不需要立即作出决定，可以把它推迟到以后再处理，以便让自己在当前可以保持较为轻松的工作状态？”如果答案是肯定的，那么日程表就是放置这类任务提示信息的最好地方。

“备忘录”系统

对于管理那些需要在日后执行的行动，还有一种堪称一流的方法，那就是“备忘录”系统[①]。它就像是一个三维立体的日程表。对于那些你日后会感兴趣的事情，它允许你将实体形式的提示信息保存在其中。它可被看做是你自己的邮递系统，你可以通过它给未来的自己发封邮件，通知未来的自己到时候去完成某件事情。我自己多年来就一直在使用“备忘录”系统来实现这类功能，它甚至已经成为我生活中不可或缺的一部分。

从本质上讲，“备忘录”系统是一个非常简单的文件夹系统，它允许你将未来需要的各种提示信息收入其中，并在指定的日期展示在你面前，就好像这些提示信息会“自动”地出现在你的工作篮中一般。

如果你有一个秘书或助手，你就可以把这项工作交由他来完成，这个过程和“备忘录”系统的使用颇有几分类似。典型的例子有：

- “在我开会的那天早上，把这个议事日程交给我。”
- “既然星期三的会议上才会用到这个，那么，星期一时再把它交给我考虑一下。”
- “在去香港前两周时，提醒我一下，我们来安排一下具体细节。”

每当新的一天到来，你都可以拿出当天的文件夹，查看一下有什么要做的事情。

如果你只想在工作中让你的助手完成这类工作，我没有意见；但是如果你想将这种井井有条的管理方式融入你的生活，你就必须建立自己的“备忘录”系统。这个文件夹系统能发挥许多功能，它

① 通常也称为“未定”、“提前”或“滚动跟进”文件系统。

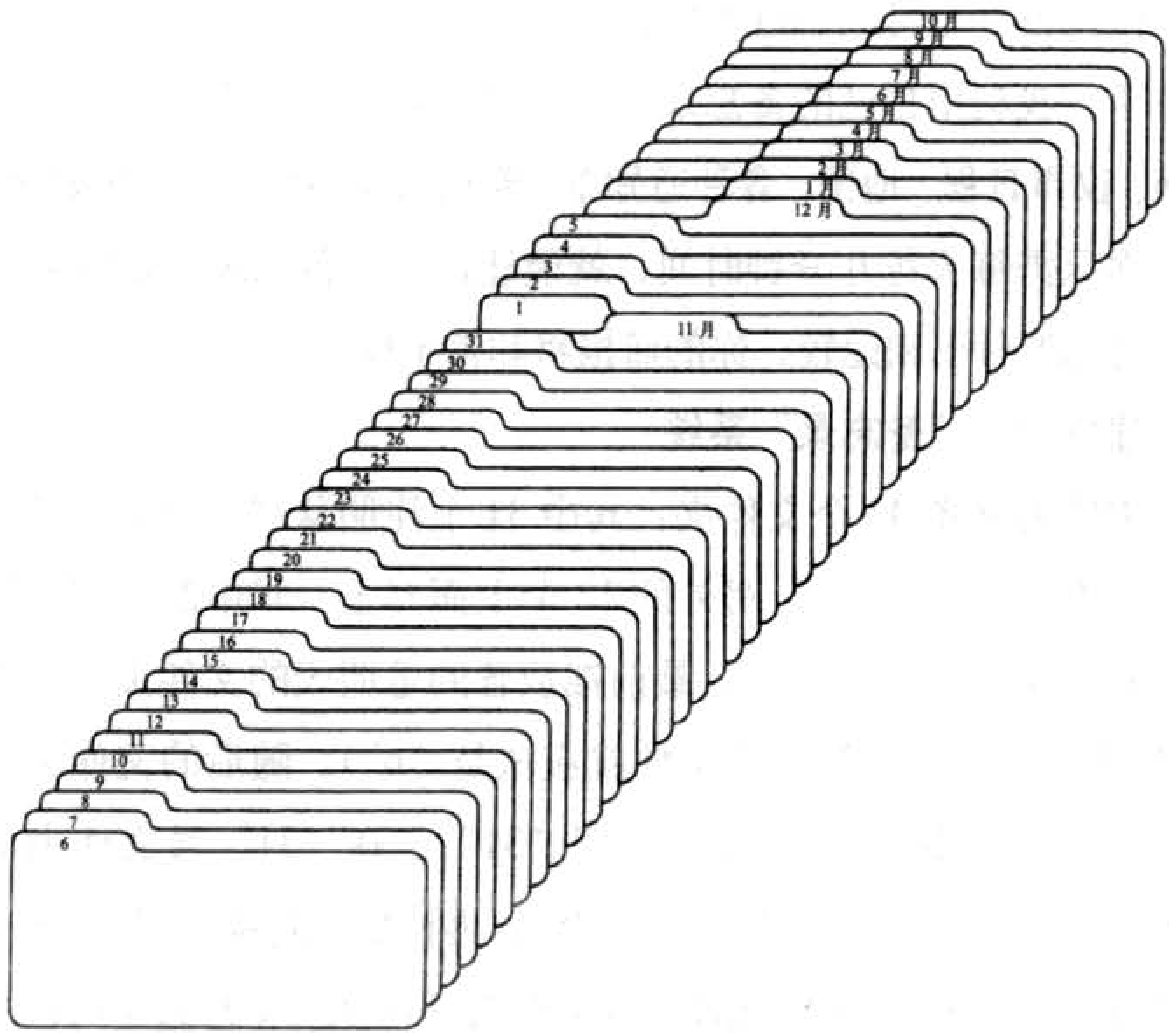
的工作范围甚至可以超过你的助手，在处理私人事务上也能使你得心应手。我利用自己的备忘录系统来管理我外出的票据、纸质旅行指南、议事日程、地图、各种通知单、要买的商品信息等，诸如此类。

你只需每天花几分钟时间，就能让这个“备忘录”系统运作起来。与你的付出相比较，你的回报将非常丰厚。

建立一个“备忘录”系统

你需要准备 43 个文件夹：其中 31 个注明从“1”到“31”，代表一个月份内的 31 天，另外的 12 个上面写上一年中的 12 个月份。代表日的文件夹放在前面，最前端放置的是明天的文件夹（如果今天是 10 月 5 号，那第一个文件就应该是“6”）。随后的文件夹代表着本月中剩余的日子（从“6”到“31”）。在“31”号文件夹后紧跟着下一月的月份文件夹（11 月份）。再往后，是编号“1”至“5”的日文件夹。接着是剩余的月份文件夹（12 月、1 月到 10 月）。每天结束时，把下一天的文件夹中的内容放入工作篮，再把这个文件夹排列到后面，（这时，这个原本代表 10 月 6 日的文件夹，就变成了 11 月 6 日）。按照同样的方法，当下一个月的文件夹排到最前端时（在 10 月 31 日你清空所有的日文件夹后，紧接着看到的就是“11 月”文件夹，而所有的日文件夹则按照“1”至“31”的顺序紧随其后），把其中的内容都放入工作篮，将这个已经清空的月文件夹排在其他月文件夹的后面，这时它代表的就是下一年的“11 月”。这个“备忘录”系统的好处是，随时都可以保存接下来的 31 天和 12 个月内要提醒的事情。[①]

① 31+12=43，所以这套系统也经常被简称为 43f（f是 folder的简称，即文件夹）。在国外甚至有人以此命名了自己的网站，http://www.43folders.com/，当然，这个网站的内容并未局限于介绍这个“备忘录”系统，而是涉及了时间管理的方方面面。——译者注



"备忘录"系统样例（10月5日）

采用文件夹来建立你的备忘录系统的最大好处是，你可以在其中存储货真价实的文件资料（在某个日期你需要填写的表格，需要回顾的留言条以及必须落实行动的电话记录）。

为了促使这个系统正常运转，你必须做到每日更新。如果你忘记清空每日文件夹，你就不会再信赖这个系统来处理重要的资料，而不得不寻找其他途径来管理你的事务。如果你即将离开一段时间（或者在周末无法查看这些文件夹），那你必须保证在离开之前检查你离开那段时间的文件夹，并对其内容进行预先处理。

核查清单[①]：创造性的提示

在个人系统的组织整理工作中，最后一个值得我们注意的问题就是建立和使用核查清单，它可以帮助你关注项目、事件、爱好、职责等领域中可能出现的潜在问题。

通常情况下，团队或者公司内部组织的咨询活动，最终都会形成一份极具参考价值的核查清单。细致而周到的核查清单也可显示出日后面试新人和培训员工时的一些重点方向。

当我与客户一起清理他们的工作篮、检查他们头脑中挥之不去的其他事情时，经常会遇到一些琐碎的“自我承诺”，比如：

- 定期进行体育锻炼。
- 确保每一次培训时，我们都有足够的评估表格。
- 多抽些时间陪陪孩子。
- 为部门筹划更多的计划。
- 让我的团队保持高昂的斗志。
- 确保我们与公司的策略保持一致。
- 实时更新我们的用户培训列表。

面对你内心这些含糊不清的承诺和分散你注意力的事情，你应该怎么办呢?

首先，对项目和行动心中有数

对于大多数这类“材料”而言，它们是可以转化为项目或实际行

① 这里的“核查清单”在原文中为Checklist，意指“核查工作中容易遗漏的细节的清单”，这里翻译成“核查清单”，表示“列出要核查内容的清单”。——译者注

动的。对于许多人来说，完全可以把“定期参加体育锻炼”转化为“建立定期运动的计划”（项目）或者“给萨莉打个电话问一下私人教练的情况”（实际行动）。这时，内心的承诺就可以转化为项目或实际行动，之后就可以按照正常的方式纳入你的个人管理系统中了。

然而，在这类情况之外，还有些别的情况。

规划工作和责任范畴内的关键性区域

像“坚持锻炼身体”或者“保持健康并且精力充沛”这类目标，还是需要制定某种概况核查清单，才会便于定期回顾和检查。面对任何事情时，你的大脑都会在各个层面设定不同愿景和标准，它们直接影响你的决定和选择。所以，了解自己在各个层面上的不同愿景和标准是非常有必要的。

我在前面曾经建议过，你的“工作”至少可以定义为 6 个级别，每一级别都应该拥有专门的确认手段和评估方法。在每一个不同的级别中，你都应当建立一个核查清单，它应该包含该级别中所有对你来说重要以及有所承诺的事情。它可以包括：

- 职业目标
- 服务
- 家庭
- 人际关系
- 公共事务
- 健康和精力
- 财政资源
- 创造性的表达（如绘画、工艺等）

现在我们下降一个层次，专门针对你的工作来进一步考虑。对

责任、员工、行业价值等不同的方面，你都需要为自己建立一些提示。这可能会包含以下各点：

- 团队士气
- 工作流程
- 时间进度
- 人员问题
- 工作量
- 交流沟通

所有这些事务全都可以纳入你个人管理系统的各个清单中去。根据需要来提醒自己，以保证你的航船能沿着正确的方向平稳前进。

情况越是异常，控制力越应加强

对于某件事情（或某个领域）来说，我们对核查清单和外部监控的需求，与我们对这件事情的熟悉程度成反比。如果你已经从事某项工作有相当长的时间了，并且不需要在这方面作出任何改变，那么也就没有必要在你的个人管理系统中专门对其设立外部监控措施。你知道工作的每个步骤应该在何时进行、如何进行，这样才能保证一切正常，但实际上这种情况非常罕见。

许多时候，在你对某项工作足够熟悉以前，你都需要某种形式的核查清单来帮助你抓住工作的重点。比如，如果公司的CEO突然不知所踪，你不得不立即填补他的空缺，那你就需要立刻过目一些资料，以掌握目前工作中最为紧迫的方面。如果你刚刚接受了一个新职位的任命，其中一些新责任对你来说相当陌生，那你一定希望拥有一个控制和管理的指导框架，哪怕只是在最初的几个月也好。

通常，在情况快要失去控制的时候，我会暂时开列一张清单，

上面写着我不得不处理的任务，直到情况重新得到控制。比如，当我和妻子决定为我们经营多年的生意创造一个全新的经营模式时，我承担了一些以前没有的职责，如财会、电脑操作和维护、市场营销、法律事务和管理。一连几个月，我都必须坚持认真地把这些责任范围内的核查清单摆在面前，填补所有的空白，尽最大努力平稳度过这一过渡期。当生意在某种程度上稳定下来以后，我就不再需要这些核查清单了。

核查清单功效显著，它使那些重要的工作不再给你带来忧虑。

各个级别的核查清单

根据你的需要大胆地创建各种类别的核查清单吧。你可以建立各种各样的核查清单——从“生活的核心价值”到“郊游的有关事宜”。列出清单——特别是当你一想到某件事情时就为它列出清单，这将成为对你最有效、同时也最简捷的一种方式。

为了激发你的创造性思维，下面我列出一个核查清单题目列表，这些都是我使用过多年的清单。

- 个人主张（如有关价值观的个人陈述）。
- 工作责任范畴（工作的职责范围）。
- 旅行核查清单（旅行前要检查和完成的事情）。
- 每周回顾（在每周回顾中要检查和更新的事情）。
- 培训计划的组成要素（当推出某项新培训课程时，一切需要处理的情况，从前期到后期）。
- 客户。
- 会议核查清单（准备召开一个会议时所需要筹备的事情）。
- 焦点区域（生活中所扮演的重要角色和承担的责任）。

• 生活/工作中的关键人物（定期评估人际关系，以推动事态的发展，捕捉新的机遇）。

• 组织结构图（需要管理、关注和维护的关键部门或岗位）。

• 个人发展（应该定期评估的情况，以确保个人平衡与进步）。

慢慢地习惯于使用各种核查清单，包括特殊的、临时性的和永久性的核查清单。根据需要随时创建和删除核查清单，合理而恰当地运用核查清单，可以极大地提高你的工作效率。

小结

到目前为止，你应该已经收集了生活和工作中所有的未尽事宜，并且已经进行了逐项的处理，明确了它们的价值和需要采取的行动，最后还把处理结果纳入了一个完整的系统——这个系统包括了对当前和未来所有工作项目的完整概览。当你完成上述事项后，你也就已经准备好进入下一个阶段了——检查回顾。

第8章

检查回顾：保障系统的有效运行

实行这套工作流程管理方法的目的，并不是让你的大脑偷懒，而是想尽办法充分利用大脑的资源，并让它工作得更有效率。只有让你的大脑100%投入到当前的工作中去，才能达到这一目的。为了做到这点，你必须确信你正在做的事情是确实需要完成的，而其他没有进行的工作确实可以暂时“不去进行”。定期回顾并更新你的系统，才能让你切实控制系统中的一切事务，并让你对正在进行的事情更加“确信”。

例如你有一个电话清单，但是如果有一些你必须要打的电话却没有被列在这个清单上，你的大脑就不会再相信这个电话清单，这会让你的大脑在完成这个低脑力要求的活动时也无法感到轻松。结果，你的大脑又不得不重新担负起记忆、加工处理和提醒的责任，从而又像以前一样低效运转。

所有这一切意味着，你的系统不可能处于静止不动的状态。这个系统必须实时更新，紧跟事态的发展，这样才能帮助你在行动的时候作出恰当的选择，这也正是回顾过程的主要目的。同时，回顾过程还可以从不同角度对你的生活与工作进行持续不断的评估。

现在，你需要考虑两个重要问题：

- 回顾应该要关注哪部分的内容？安排在何时进行？

• 回顾应该怎样进行？每隔多久进行一次才能确保整个系统持续运转，并解放你的大脑，使之能够从事更高层次的思考和组织整理活动？

一次真正意义上的回顾检查活动，将使你的思维变得主动、活跃，并更加高效地面对你的生活和工作。这类思维可以是精力集中的产物，也可能源于心血来潮，而这些思维的火花，通常都是在你对行动和项目清单进行有规律的回顾时迸发出来的。

要回顾哪部分的内容？在什么时候进行？

在你的个人管理系统中，你应该可以在任何需要的时候看到需要的行动提示，这正是个人管理系统和个人行为的基础。其实，这个道理是显而易见的，但是很少有人在处理和组织后能够达到这一要求。

当你身边有部电话并且正巧有些空余时间时，你就可以拿出电话清单扫上一眼，是否选择一个电话号码拨打出去全由你自己决定；当你正准备去与老板或者合伙人会面时，花一分钟浏览一下你所记录的要与他讨论的所有事情，会让你的这次会晤更有成效；当你打算去干洗店取回衣物时，应该先快速检查一下还有没有可以在途中解决的事情，以便一次性办妥。

只要你保证在适当的时间查阅适当的资料，那么每天的回顾检查时间可能仅仅是几秒钟而已。

人们经常问我："你花多少时间来关注你的系统？"我的回答是："只要我能够对当前的行动感觉良好就足够了。"实际上，我花在这方面的时间通常是这里两秒、那里三秒这样累积起来的。从某

种意义上来说，我的各种行动清单就构成了我的办公室。就像你在办公桌上贴着记录了电话号码的即时贴一样，我的“下一步行动”清单上也随处可见类似的记录。如果你已经彻底完成了收集、加工、组织整理一切事务的步骤，很可能只需要零散地在这里或者那里短暂回顾一下，就能帮你找到当天所要执行的行动计划。

首先看一看你的日程表

查看最频繁的应该是你的日程表（或者是每日备忘录之类的东西），这样你就能看到哪些是当天必须进行的工作。这样你就了解了当日的时间和空间要素。比如，你看到自己早8点到晚6点都排满了会议，只有中午有半个小时的午饭时间，这能帮你确定当天是否还要执行其他任务。

然后看一看你的行动清单

当你检查了所有对时间有严格要求的活动，并对它们进行了适当的安排之后，接下来你该浏览的是对应当前情境的行动清单。例如，当你正坐在办公室中时，你就可以看一下你的电话清单、电脑工作清单，以及其他办公室内的事务清单。但是这并不意味着你要完成清单上所有的内容；你仅仅需要结合当前的时间长度、自己的精力等，选择一个合适的行动，并将其执行。你应该充满自信：自己绝不会遗漏任何重要的事情。

坦白地说，如果你的日程表的内容非常可靠，并且你的行动清单也没有问题，那么在你每天的工作中，只查看这两样东西就足够了。事实上，我有的时候根本就不需要去查看行动清单，因为在我看了日程表之后，就知道自己已经没有时间去完成其他任务了。

根据情景选择恰当的回顾内容

你应确保自己能随时查阅想查看的清单。当你和配偶劳碌奔波了一天，最终放松下来的时候，你希望确定你们共同经营的家庭事务，这时如果你能拿出需要共同讨论的事务清单无疑是非常方便的。如果你的老板突然走进你的办公室，打算与你谈谈当前的工作，你能够立刻拿出最新的工作清单和准备的话题清单，这显然将大大提高你的工作效率。当然，这也有助于树立良好的工作形象。

更新你的系统

要保证你的系统是值得信赖的，关键的一点就是定期以更高的视点检视自己的内心，并对系统进行更新。当然，如果你很长时间都没有对系统进行更新，系统会远远落后于客观情况，更新一次系统将会耗费大量的时间和精力。要知道，如果你的系统远远落后于客观情况，你的大脑就不得不把大量的精力浪费在“记忆”、“回忆”之类的低级工作上。

> 为了让知识转变为生产力，我们必须学会见林观木。我们必须学习使两者结合起来。
> ——彼得·德鲁克

现在我们将面对一个很大的挑战：一旦你体验到了拥有一个清晰的大脑是怎样一种滋味，领悟到事事处于你的控制之下是多么惬意，那么你要怎样做才能维持这种状态呢？经过我多年的研究和实践，并且经过很多人的实践检验证明，保持状态的最好办法就是“每周回顾”(Weekly Review)。

每周回顾的重要作用

如果你和周围的大多数人一样，你会发现，你的脑子再好也不

可能跟上世界变化的步伐。而我们大多数人，则都有这样一种倾向：放任自己纠缠于大量超过自己处理能力的事务。工作时，我们把一天的时间安排得满满的，一个会议接一个会议；下班后还是不时地想起要完成的任务、要履行的约定；我们每天在任务、合同、约定、协议中纠缠，我们的创造力也在这日复一日的劳作中不断萎缩。

这种旋风式的生活模式更加凸显了每周回顾的重要性，它让你有机会夺回生活的主动权，对事情重新评估、重新安排，让自己重新找到平衡。而这些恰恰是在每天疲于奔命的忙碌中，无论如何也做不到的。

每周回顾还有一个重要的作用，就是让你在面对如潮水般涌来的事务时，始终记得最要紧的工作、最重要的目标，把握住自己的方向。这会让你认识到，有的时候必须学会说“不”——而且要斩钉截铁、毫不犹豫——才能让你保持清晰的方向，免于陷入混乱的境况。给自己留一点时间吧——至少让自己能从“项目”的层面考虑一下自己面对的问题，这会对你大有帮助的。

每天需要你处理的工作数量，总是超出你的承受范围。

什么是每周回顾

非常简单，每周回顾就是为了再次清空大脑而需采取的行动。它执行了工作管理流程 5 个阶段的前 4 个——收集、处理、组织整理、回顾那些你没有付诸行动的事情——直到你能够确认：“我目前已经完全掌控了我没有处理的一切事情，一旦我决定处理，马上就可以付诸行动。”

下面给出的一些实际指导将有助于你完成这一过程：

收集散落的纸片

搜罗出各种各样的零碎纸张、名片、收据，以及所有藏在你的

办公桌、衣服缝隙中的纸片，把它们统统收入你的工作篮，以备处理。

整理笔记

检查所有的日志、会议记录和记事本上的各种内容，提炼出其中的行动、项目、等待事宜、日程表事宜，以及将来要完成的事情，并将其中包含的资料进行归档，需要阅读的资料要归入“阅读”文件夹。在这一过程中一定要严格要求自己，收集、处理你所遇到的一切有关交流、工作、创意、信息的记录，同时清理掉没用的垃圾。

过往的日程

仔细检查日程表上的那些过往日期，搜寻未完成的工作、参考信息等诸如此类的资料，并将它们重新纳入你当前运行的系统中。一定要保证将上一周的日程表全面地扫描一遍，确保没有遗漏。

即将到来的日程

浏览一下将来的事务安排情况（长期的和短期的），确保对即将发生的事情和约会作出安排和准备。

清空大脑

把大脑中的一切事情都写下来，包括新的项目、行动、等待事宜、未来要完成的事情，以及所有尚未捕获的事务。

回顾“项目”清单（包括目标和愿景）

逐一地评估所有的项目、目标和愿景，以确保你目前的管理系统没有遗漏任何一个需要采取行动的项目。

回顾“下一步行动”清单

清除系统中已经完成的行动（不是删除，而是标记为“已完成”），检查将要执行的行动的提示信息。

回顾“等待”清单

记录下那些为了跟踪事情的发展而需要执行的行动，检查最近

放入其中的物品（比如文件、表格等，别忘了这套系统的清单是可以包含物品的）。

回顾相关的核查清单

参照你的核查清单来进行查缺补漏的工作，找出那些需要解决却还没着手的工作。

回顾“将来/也许”清单

核查其中有哪些内容可以付诸行动了，把它们列入“项目”清单，并转化为行动。当然，还要删除其中那些你不再感兴趣的事情。

回顾“悬而未决”事务和辅助资料

浏览所有正在进行的项目的辅助性资料，以便由此引发新的行动、推进任务的完成、产生新的等待事项。

收集你的奇思怪想和新奇点子

你的脑中是不是经常会冒出一些新鲜、巧妙、富有创意、发人深省、风险十足的念头。你可以利用这个机会对它们进行整理，并添加到你的管理系统中。

整个回顾处理过程只是一个对未尽事宜集中整理的过程，但是却很少有人能做到最好。要知道，每次执行这样一个过程之后，我们都会重新获得清醒的头脑，并再次体验到那种轻松控制生活的状态。

> “视点”(Point of view)是人们面对过量信息时的一种极为有效的解决办法；这是一个凭直觉处理的过程，摒弃无足轻重的资料，将其精简至本质的、相关的、可以控制的程度。在信息爆炸的世界，“视点”将成为最为稀缺的技能。
>
> ——保罗·萨福(Paul Saffo)

进行回顾的恰当时间和地点

每周回顾是非常关键的，你有必要为它建立一个合适的环境、准备合适的工具，并将它逐渐变成你的习惯。一旦你为整个系统工作建立起一个舒适的工作区域，你会发现定时进行回顾变得轻而易

举——你完全可以把更多的精力放在具体事情的处理上。

到那时，你所需要做的就是，每周抽出几个小时，让自己摆脱日常事务的干扰——并不是要完全置身世外，而是将自己提升至“1万英尺”以上的高度，来更好地总揽全局。

如果你拥有自己独立的工作空间，你就可以让自己免于外界的干扰；如果你的工作是周一至周五的标准五天制，那么我建议你每周五下午留出两个小时的时间，专门用于每周回顾。之所以选择这个时间，主要是因为下面三个原因：

- 对于这一周的事务，你很可能还记忆犹新，这使你能够进行完整的反思和回顾（“哦，我差点忘了，我还得给她打个电话说说那件事情……”）
- 如果你在每周回顾的过程中，发现必须与他人取得联系，这时你就可以在他们周末外出度假前与他们取得联系。毕竟这个时间段，大家都还没有下班。
- 清理一下自己的大脑和办公桌，让自己把烦心事儿都抛到脑后，这样就可以安心地享受周末的休闲时光。

也许你是那种非常忙的人，忙到连正常周末休息都无法享受。我就是这样，在周六和周日，需要处理的事情和平时一样多。但是，我们还是需要寻找合适的时间来进行每周回顾。我出差的时候经常会经历长途飞行，这为回顾提供了一个理想的机会。而我的一位好友（也是我的学员）在世界上最大的一家航空公司任职，他则利用每周日晚上的时间，在家里的书房进行他的“惯例”——集中处理一周内各种会议上数以百计的笔记和备忘录。

无论你的生活方式属于哪一种，都必须建立一个每周重新审视行动计划的“惯例”。也许你已经拥有了这种模式（或者与之类似的

某种形式)，那么尝试在其中加入更高层次的回顾内容，将它变成你的每周回顾吧。

有些人发现他们很难抽出时间进行回顾检查，因为工作和家庭随时都会出现新的问题，他们根本就没有闲暇时间停下来重新组织工作。我所见过的压力最重的专业人士，要数那些在工作时必须随叫随到并且能够迅速作出响应的人，下班后，他们还要回家应付几个不到10岁的孩子，以及同样奔波了一天、满身疲惫的配偶。唯一称得上闲暇时间的，可能就是每天上下班途中的一小时时间了。

> 工作上的好点子经常在非工作时间蹦出来；而在你工作时，最绝妙的点子则往往不会出现。

如果你恰巧于这种情况，那么你所面临的最大困难就是找到合适的时间和地点，来让自己的每周回顾一直贯彻下去。我建议你要么每周五的晚上在办公室中加班几个小时，要么在家里建立一个令人放松的、可以正常工作的空间。

高级管理人员的回顾时间

我培训过许多管理人员，我建议他们在每周五的日程安排中规划出两个小时的时间。对于他们来说，最大的问题就是，在“高质量的思考”和“及时处理突发事件”这两者之间难以取舍，这确实让人难以抉择。然而，那些工作经验更丰富的人却能认识到“磨刀不误砍柴工”的道理——安排一段不被打扰的时间，仔细梳理自己的工作——这其实就是某种程度上的每周回顾。

> 尽管有些公司高管已经习惯于将深思熟虑的过程融入日常的工作中，但他们仍然不得不承认每周回顾的重要作用——它给了你一个站在“万尺高度”总览全局的机会。

甚至连那些已经把静心思考融入工作中的管理人员，仍然常常对那些更加宏观的回顾和“1万英尺”层面的思考漠不关心。一边是一个个紧张的会议，一边是漫步于夕阳

下的池塘边，在这两者之间，需要有一个中间状态，让你有时间对事务进行思考和重组，让自己在更高的层面上控制自己的生活。要知道，任何人都不可能保证自己的所有事情都已经得到了彻底的确认、澄清、评估和实施，这根本就不可能。

“大局”的回顾

某些时候，你必须搞清楚你的宏观目的、长期目标，以及你的愿景和原则，它们是你作出选择和判断的根本依据，也是推动你前行的终极动力。

在你的工作中，最重要的目标和目的是什么呢？你有明确的一年或者三年规划吗？你的职业生涯是如何规划的？目前的生活方式是否令你满意？从长远目标的角度来看，你是不是正在做你真正希望或者需要做的事情呢？

> 思考是工作和生活的精髓，同时也是最难做到的事情。帝国的创建者们在争分夺秒地认真思索时，其他人却在嬉戏。如果你不是自觉地去努力进行这种自我指导的思维过程，那么你就是在向懒惰屈服让步，你将永远丧失控制自己生活的能力。
>
> ——戴维·凯克奇（David Kekich）

本书的重点并不是那些“3万英尺”、“5万英尺”的层面的事情。但是我希望读者能够着眼于更高的层面来思考问题，其实这也是我的目的所在——帮助你使自己的生命体验变得更加轻松愉快。当你在“跑道”和“1万英尺”层面上，能够更快地处理问题时，你自然就会有时间去思考其他更高层面的问题了，这样才能让你的头脑获得真正的清静。

对于更高层面的回顾工作，你需要多久进行一次呢？这个问题只有你自己才能回答。在这里，我必须提出的原则是：无论是在生活还是工作中，如何找到合适的范围、如何

作出合适的决定、如何确定合理的时间间隔，都只有一个标准，就是让你自己感到一切都清清楚楚就可以了。

收集、处理、组织整理和回顾这几大过程的最终目的以及最大的挑战是回答这个问题：现在的时间是星期三早上 9 点 22 分，你在执行什么行动呢？

第9章
执行阶段：选择最合适的行动

具体到每一个繁忙而辛劳的工作日中，你该如何根据各种情况来选择最合适的行动呢？

正如我曾经提到的，答案非常简单：相信你的感觉，或者说相信你的本能反应、你的直觉。

这并不意味着让你的生活随心所欲——当然，除非你真想如此。实际上，我曾经尝试过在生活中放弃一切，而且我可以说这段经历自有其价值。①

> 在你进行选择的时候，迟早都要依靠自己的直觉。而且，有多种方法可以让你增强对直觉的信任。

如同在第2章概括出来的那样，有3个评估方法对行动的决策过程极有帮助，它们是：

- 确定某一时刻具体行动的“四标准法”。
- 评估每日工作的“三分类法”
- 总体检视工作的“六层次法”

① 你可以通过各种途径来达到放弃一切的境界。你可以无视整个真实世界，忽视它的现实状况，转而信仰宇宙。我曾经这样做过，这真是一种神奇的经历。当然，我不会想要把这种经历强加于人。向你内心深处的感知力（它本身便具备了生活的智慧和能力）臣服吧，这将把你带到一个更高的思维境界。相信自己，将会给你带来全新的自由；相信自己的第一感觉，会让你拥有更高的工作效率。

这些标准或模式的排列次序，恰好与典型的由上至下的思路相反。这也正是本书所提供的管理方式与其他个人管理方式的不同之处。接下来，就让我们从最底层开始入手吧。

确定某一时刻具体行动的“四标准法”

记住，当你确定下一步行动时，是依据下面的四重标准进行的：

1. 情境。
2. 有多少时间。
3. 有多少精力。
4. 重要性。

为了能够让你更加深入地理解这些标准，下面我将进行逐个说明。

情境

在任何时候，你首先要考虑的是你能够做些什么：你身处哪里？手头上拥有什么工具？是不是有一部电话？你是否能见到你想见的人，与他当面讨论你早已写在日程表上的那些内容？你是否在逛商店，而这里恰好有你想买的东西？因为不在合适的地点，或者手上缺乏合适的工具而没有办法完成某些行动，那么你也就没有必要想起那些行动了。

正如我前面谈到的，你应该根据不同情境来组织整理你的行动提示信息——“电话”、“在家时”、“在电脑旁”、“外出”、“与乔相关的事”、“有关员工会议的安排”，诸如此类。既然情境在你选择行动方案时是发挥作用的第一要素，那么，按照情境而分类整理的行动清单，自然可以在你选择行动的时候减少大量不必要的选项。如

果你把大量行动罗列在同一个清单中，但是却不能在同一个情境下执行，那么在选择行动的过程当中，你就不得不花费大量的精力对这些行动进行重新的思考和筛选，以决定到底该执行哪个行动。

如果你遇上塞车，唯一能做的就是用手机拨打电话了，这时如果能拿出一个“电话”清单该多好。你的行动清单应该根据情境来进行划分，而且应该就放在你的身边。

根据情境来对行动进行分类的另外一个好处是：这让你不得不在处理事务的时候就决定其具体的下一步行动。我的所有行动清单都是按照这种方式组织起来的，所以在我确定某个行动应该放在哪个清单中的时候，必须先确定该行动的具体内容。（这个行动需要用到电脑吗？还是用到电话？或者需要去商店？）那些只给自己准备了一个“混合”行动清单的人，经常发现自己在应该执行行动的时候，却在思考下一步行动到底是什么。

我经常鼓励我的客户在开始清理工作篮时，就建立起不同类型的清单。因为这会自然而然地让他们明确，为了推进项目发展，所需要执行的具体行动①是什么。

有多少时间

选择行动的第二个要素就是你所拥有的空闲时间的长短。“10分钟后必须参加会议”与“连续几个小时的空闲”，这两种情况一定会让你作出不同的选择。

显而易见，了解一下目前可供自由安排的时间一定会大有帮助。如果你的行动清单中罗列的行动非常全面，那么它就能提供更多的

① 这种“分类在先”的方式，能促使人“思考在先”，同时也就意味着执行行动的过程更加轻松。——译者注

选择、更全面的信息，从而使你更加轻松地根据当前的空闲时间来选择恰当的行动。换句话说，如果你在开会之前只有 10 分钟的时间，你就应该选择执行一个 10 分钟内能够完成的行动。但是如果你的清单上只罗列着那些“重大”或者“重要”的工作，你就无从选择了，因为通常这类事情都无法在短短的 10 分钟内完成。对于那些花费时间较短的行动，你完全可以利用每日的零碎时间来完成它们，这也是提高办事效率的最有效的途径。

有多少精力

为了提高工作效率，你可以改变所处的情境，或者转移工作的焦点，但是你却无法决定自己的精力是否充沛。每当一天快要结束时，经过了一整天紧张的工作，恐怕你就连给客户打个回访电话都感到力不从心了。但你完全可以选择给航空公司打个电话订张机票，或者处理一下积攒的报销票据，或者扫一眼商务日志。

> 每个人都有思维敏捷的时候，也都有思维迟钝的时候。
> ——丹尼尔·科恩 (Deniel Cohen)

将所有要执行的下一步行动都列入你的清单吧，这会让你根据自己的身体精神状况来选择最合适的行动去执行。

我建议你时刻带着一份小事清单：上面列出的都是一些花费极少精力或创造力就能完成的事情。当你精神疲惫、体力不支时，就可以拿出这份清单来执行。这类事情包括闲时浏览（杂志、文章和目录），将电话号码或者地址信息录入电脑中，文件夹的整理，笔记本电脑中资料的备份，甚至仅仅是给花浇浇水、装订书钉——实际上，你有大量类似的琐碎工作等待你去完成，可不要将你的高效时间浪费在这些事情上。

> 即使你状态不佳，也没有理由变得松懈、低效。

这也就是我们要求个人管理系统一定要界线分明的最好理由：即使当你并非处于巅峰状态时，它也可以使你能够轻松自如地保持较高的办事效率。试想，如果在你感到疲惫不堪时却面对这样一番景象——需要阅读的资料杂乱无章，各种票据摆满书桌，归档系统毫无条理，工作篮里面更是一团乱麻——这会让你感到有大量亟待整理和组织的工作；还会让你感觉更糟糕、心情更郁闷，让你根本无法完成任何事情。提升士气的最好办法就是完成某些工作，所以，经常留一些轻松的小事在手头上吧。

选择下一步行动所依据的3个首要标准（情境、时间和精力）表明了建立完善的下一步行动提示系统（也就是行动清单）的必要性。在执行行动的过程当中，你是不需要思考的，因为这一过程应该早已完成了。你要做的就是从众多清晰具体的下一步行动中选择适合当前状况的就可以了。

重要性

当你根据前三个要素，划定了下一步行动的选择范围的时候，之后应该考虑的就是相对重要性："在筛选出的这些行动中，对我来说，哪一项最重要？"

"我怎样确定哪件事情是最重要的呢？"我的学员经常问我这个问题。通常他们面对的工作数量超过了他们的承受能力，所以必须在这些工作中作出选择，同时也意味着有些工作无法完成了。

> 除非你对工作了如指掌，否则，你不可能对抉择感到胸有成竹。

在你结束了一天的忙碌时，为了能够坦然面对未能处理的那些事情，你必须对自己的责任、目标和价值观有一个清醒的认识。这通常是一系列内容的复杂组合，包括你所在组织的目标、价值和方向，你生命中的重要人物，还有各种重要的关系等等。

评估每日工作的"三分类法"

确立事务的先后次序，也就意味着某些事情比其他事情更重要，但是这种重要性是针对什么而言呢？在这里，我们说的重要性，是针对你的工作——你从自己或其他人那里接手的事务或任务——而言的。这时，我们就需要在你的思考过程中引入接下来的两个评估标准了，它们能够帮助你确认需要进行的工作。这里需要提醒各位，虽然本书的方法是立足于你的日常工作的，但是这里的"工作"却是更加广义的，它包含了你打算促成的任何事情，无论是职业的还是个人的。

对于当今的多数职业人士来说，每天的日常工作本身就已经成为一项艰苦的挑战。了解到这一点，将对我们创建一个高效的管理系统有所帮助。就像我在前面曾经解释过的那样，在一天的工作中，在任何一个时间点，你所进行的活动不外乎以下 3 种：

- 执行事先安排好的工作。
- 处理突发事件。
- 安排自己的工作。

也许你正忙于处理行动清单上的事情，或者正在对付刚刚冒出来的新问题，或者正在处理着新接收的信息，以确定接下来的具体行动：要么立刻动手，要么列入清单稍后执行。

这本是一个基本常识。然而却有许多人对第二项活动纠缠不休——似乎对付临时任务更容易一些——而对其他两项置之不理。这种做法绝对是弊大于利。

比如，星期一上午 10 点 26 分，你正在办公室里。你刚刚接听了一个不期而至的电话，是一个客户打来的，足足谈了半个小时，

你还做了长达 3 页的电话记录。11 点时，也就是半个小时后，你还有一个预定的员工会议需要参加。头一天晚上，你陪岳父岳母一同外出到很晚，直到现在还感觉有些头昏脑涨、反应迟钝（你告诉你的岳父，今天要给他带回什么东西来着？）。而你的助手刚刚才把 6 个电话留言放在了你的面前。两天后，你还要参加一个大型战略决策会议，而你还没有把自己的想法写下来呢。早上你开车上班的路上，汽油表的警告灯亮了，该加油了。早些时候，当你在大厅遇到你的老板时她告诉你，在今天下午 3 点的会议之前，你应该仔细看看她发给你的电子邮件，会上要讨论相关内容。

在星期一上午 10 点 26 分时，你的系统是不是已经完好地建立起来，并能够协助你应付这个局面了呢？如果你仍然把某些事情存在头脑中，如果你仍然在苦苦挣扎、试图拼命抓住你清单中“最关键”的问题，那么我认为答案便是否定的。

> 通常，人们更容易卷入随时冒出来的紧急事务中，而不是按部就班地去处理自己的工作篮、电子邮件和其他悬而未决的问题。

我已经注意到了，人们更倾向于处理意料之外的事情或者是紧急状况，而不愿意着手处理、组织、回顾以及评估那些并不明了的工作。人们很容易陷入“忙碌”和“紧急”的状态之中，特别是当你的办公桌、电子邮箱以及大脑中堆积着大量尚待处理的问题时。

在我们的生活和工作中，大多数事情都是不期而至的，通常，它们都自然而然地成为当前最重要的事情。对于某些专业人士来说这毫不夸张，因为他们的工作性质要求他们能够当机立断地处理那些突然冒出来的新工作和新问题。比如，当你的老板突然出现并希望占用你几分钟时间的时候，你就必须予以关注。一位高级管理人员要求你处理某个紧急状况，这个任务就一下子凌驾于你的所有工作安排之上，成了头等大事。在执行一位大客户的订单时发现了一

个严重的问题时，你就不得不立刻着手处理它。

这些紧急的情况都可以理解。然而，当你没有对清单上的其他工作进行重新查看和评估时，你的焦虑情绪就会不断增加。只有在你清楚地知道所有你“应该执行却尚未执行的工作”时，这种焦虑才不会继续困扰你。这就要求对工作篮进行定期处理以明确你的工作，并且坚持定期全面回顾包含了所有预定工作的各类清单。

如果你能根据情况有意识地放弃事先已经确定的工作，转而去应对那些突发事件，那么这肯定是你尽自己所能作出的最佳选择。然而，大多数人在面对大量的项目和行动的时候，评估、管理和决定的能力还尚待提高。如果你盲目地让自己忙于处理随时冒出的突发事件，结果就只能导致自己精神沮丧和焦虑不安。而人们却经常将压力和效率低归罪于这些“意外的事件”，但如果你清楚地认识到哪些事情是你在做的，哪些事情是你将要做的，“意外的事件”就只不过是发挥创造力和特长的好机会而已。

此外，如果你只是把注意力放在突发事件上，而使工作篮和行动清单长时间地遭受冷落，那么原本不紧急的事情，在经过一段时间之后，也会以紧急事件的形态重新找上门来。这进一步地增加了突发事件的数量，简直就是火上浇油。

许多人借口处理这些不断出现的突发事件，来逃避安排工作、管理清单的责任。特别是当你对个人管理系统失去控制的时候，往往更容易倾向于应付手头上那些实际并不十分重要的事情。我们经常以此为借口逃避堆积如山的工作。

在这里，我们就要提出“知识工作”技能的概念了。当今世界要求人们在管理和控制数量庞大的悬而未决事务时明确工作界线，但大多数人成长的环境却并非如此，所以人们通常缺少这方面的技能。一旦你培养起这种技能和习惯，对输入的信息进行加工处理，

并输送到一个完善的系统中去，你就能够更加自信地决定：哪些事情需要做，哪些事情可以稍后做，哪些事情应该立刻做。

时刻保持自己的平衡

当你达到黑带级别时，你就可以像格斗家一样闪电般地移动双脚，随心所欲地移动重心。比如，当你处理工作篮时，助手走进来告诉你有一个情况需要你立刻处理一下。别急——你的工作篮不会自己跑掉的，等你回来的时候还可以继续处理其中的内容；在你拨完电话号码，等待对方接听时，可以扫一眼你的行动清单，了解一下打完这个电话之后可以执行的另一项行动；在你等候会议开始时，可以拿出随身携带的“阅读/回顾”文件袋来进行阅读；当老板与你的谈话时间超出你的预估，让你离下一个会议开始前只有 12 分钟可以支配时，你仍然可以不费力地把这段时间充分地利用起来。

> 对所有突发事件置若罔闻（姑且认为这是可能的），就意味着放弃了所有机会、丧失所有主动性，同时也失去了丰富多彩的生活。
>
> ——史蒂芬 · 柯维（Stephen Covey）

任何人都不可能多任务并行，都是一次只能做一件事。如果你停下手头的工作，与办公室中的某个人攀谈起来，你就无法执行清单上的行动或者处理刚刚出现的情况。这要求你对自己作出的决定充满信心。

那么你应该怎样作出决定呢？还是需要依靠你的直觉——某个意外出现的工作真的比其他工作更重要吗？为了保证能够自信地作出决定，你需要每隔多久清空一次工作篮？每隔多久对全部清单进行一次回顾？

人们常常抱怨说是接二连三的干扰阻碍了他们完成工作。然而，在现实生活中，干扰和打断原本就是难以避免的。当你能够熟练地、

快速地分析处理突发事件，并学会利用各种零碎时间来完成行动的时候，你就可以在不同的任务之间敏捷地切换了。比如，你可以在等待电话会议接通的时间里浏览一下电子邮件。但是，这种切换的过程务必要保证整个管理系统的平衡。记住，要保证你的所有选择都服从你的生活或工作目标。

面对意外出现的工作时，一定要冷静地考虑清楚它是否值得你停下其他工作，千万不要为了忙碌而忙碌。

应付意外事件的能力是一个人工作能力的一项重要指标。但是，如果你没有做到将所有事情纳入你的管理系统、置于你的控制之下，即使你一天24小时都在忙忙碌碌地处理各种突发事件，也不可能达到理想的工作效率。为了让自己在面对突发事件时知道该如何处理（是丢在工作篮中，还是打断手头的工作立刻处理），你需要对自己的工作和生活进行全面深入的认识。达到这一境界的唯一途径就是，在多个层面上，对生活和工作进行正确的评估。

总体检视工作的“六层次法”

我们已经在第2章里讨论过，工作中的六个层次可以类比为高度：

- 5万英尺以上：人生。
- 4万英尺：3~5年的展望。
- 3万英尺：1~2年的目标。
- 2万英尺：责任范围。
- 1万英尺：当前的工作。
- 跑道：目前的行动。

其中每一个层次都是其上一级层次的具体和细化，并要为上一

级提供支持和服务。换句话说，每一层次都要服从上一级，越是在上面的层次，重要性越高。如果你打算打一个电话，而这与你的生活目标或者价值观发生冲突，那么这时你就应该毫不迟疑地维护自己的立场，取消这个行动。如果你的工作安排无法让你实现自己的短期目标，那么你就有必要重新思考工作的重点和职责。

> 你要做的是发现你的世界，然后全身心地投入其中。
>
> ——佛陀

让我们一起来看一下有关由下至上管理方法的第一个实例。你需要打的这个电话（行动）事关你目前正在促成的一个合同（项目），这会直接影响你签订的合同总额（工作职责）。这单生意可能是你在销售方面有所进展和突破（工作目标）的一个良机，因为你所在的公司渴望进军这个全新的市场领域（机构的目标）。这将促使你在经济和事业两方面都更加接近你的奋斗目标（人生目标）。

或者我们换一个角度，从上往下来一次。你已经下定决心打算自立门户，发挥你在某一领域中得天独厚的资源和才能（人生目标），因此，你开办了自己的公司（前景），并在此期间完成了几个短期的具体目标（工作目标）。这赋予你一些重要的角色和职务（工作责任），还有一些需要尽快完成的任务（项目）。而这些任务，都需要你执行具体的操作（下一步行动）才能获得进展。

想要达到轻松掌控生活的境界，最好的方法莫过于对上面的各个层次进行平衡的掌控。无论对于哪个层次，你都应当尽全力完全收集其中的未尽事宜、内心的承诺等牵扯你精力的事情。只有对自身和所处的环境都有全面客观的认识，才能让自己脱离忙碌的苦海。你的录音电话上还有没处理的留言吗？你为子女问题制定了哪些目标和项目？你的工作职责是什么？激励你工作下去的目的和动力是什么？这些都是你要收集和处理的问题，有些问题通常隐藏的很深、

难以发觉，但是在挖掘、搜索和处理的过程当中，你通常会变得更加敏锐，从而很容易就发现被忽略的重大目标。

洞察生活中的真实状况是一件令人不可思议的事情，对现实情况的正确观察所带来的神奇效果，一定会令你震惊。检查一下个人经济状况的精确细节，搞清你打算收购的这家公司的历史资料，或者就一起人际关系的纠纷了解一下到底谁对谁说了什么话，即使无法立竿见影地解决问题，也会对你大有帮助。

> 取得成功的最佳场所是你目前的位置以及现在的工作。
>
> ——查尔斯·斯瓦布(Charles Schwab)

完成一切，并且对此感觉良好，这要求你主动认知和管理进入你意识到的所有事务。要想掌握摆脱压力、提高效率的艺术，这一点是不可或缺的。

自下而上地工作

人们为了提高工作和生活的效率，通常都是采用自上而下的思考方式。想想自己到底为何存在于这个世界上；然后找到能够实现自己人生价值的生活方式；什么样的职业或工作才能使你实现这种生活方式；目前你的工作又需要完成哪些具体的事情；最后再考虑有哪些行动是需要你立刻实施和落实的。

> 在任何层次上，你都有充分的机会找到最重要的事情。你要做的就是关注那些需要你关注的方面。

实际上，你随时都可以从任何一个层次入手，来思考生活和工作的重点。对于我来说，在任何一个层次上都有一些我可以完成的事情，它们都可以加强我对生活和自身的认知。我从不会感到无所事事，等待我完成的事情太多了：描绘和展望愿景；重新评估目标；识别或创建项目；确定具体的行动。诀窍就是在恰当的时机内

去关注那些需要你关注的方面，以保持你自己和系统的平衡。

所有事情的重要程度都是由它的上一层次所决定的，因此人们都会认为采用自上而下的思考方式会更有效率。比如，你花费了大量的时间思考和筹划当前的工作，可随后发现这个工作并不是你想做的，这样你就把本该用在另一项重要工作上的时间和精力给“浪费”了。可问题在于，如果你对实际操作的层次（进行中的项目和行动）缺少控制能力，并对自己在其他层次的控制管理能力缺乏信任，那么盲目地采用自上而下的思考方式就只能让自己不断受挫。

> 当底层已经陷入失控状态时，仍然自上而下地进行管理，将有可能成为效率最为低下的方法。

从实用的角度来讲，我建议采用自下而上的方式进行工作。这两种方式我都曾教授给我的学员。经过一段时间的观察，我发现那些牢牢控制工作和生活细节的学员，往往能以此为基础，有效地提升视点。

采用这种自下而上的工作方式的首要原因就是，这种方式能够让你清除眼前的烦扰、释放受困的心灵，让你有精力去关注那些更有意义、更重要的方面。同时，这种方式还具备高度的适应性和自由度，无论你处理什么事情，它都会让你更有效率。因此，无论你目前从事何种工作，这种方法都是值得学习和借鉴的。改变你的想法吧！你会很快适应这种新的行事方法。这会让你证明你自己完全有能力面对更大的挑战，相信我，不会有错。

虽然“5万英尺”的高度是等级最高的层次，但是经验告诉我，只有我们充分了解和实施了其他各个层面的工作后（特别是“跑道”和“1万英尺”高度的事务），我们才可能获得更大的自由度、更丰富的资源，去关注和开展那些更加重要的工作。自下而上的方式绝不代表下面的层次重要性更高，但从实践的角度来看，在人们力求

达到平衡、高效和舒适的生活境界时，这种方式确实能起到极为关键的作用。

跑道

首先你需要保证行动清单完整无缺，这本身就可能是一项十分艰巨的任务。那些专注于收集和落实这些行动的人发现，有许多事情已被他们遗失、忘记，或者干脆被彻底忽视了。

如果你所收集到的日程表以外的“行动”和“等待”事项总数不超过 50 个（要包括所有的约会、会议等），那么你的收集很可能还不彻底。如果你已按照第二部分相关章节给出的步骤严格执行，那我确信你已经将所有任务完全收集起来了。如果你没做到这点，而你也确实想要将这个层次的事务彻底完成，那么我建议你专门留出一段时间，按照第 4~6 章的内容严格执行一次。

针对你当前的工作，列出在各个层次上的事务清单，这样你很容易看出这些事务的先后、主次、轻重缓急。

当你对这一层次的所有内容都已经完全掌控的时候，你会发现自己自然而然地对各件事情孰轻孰重（事情的优先级）有了一个清醒的认识，而在此之前，你是不可能达到这种状态的。

1 万英尺

完成你的“项目”清单。这个清单应该包含所有需要一步以上的行动才能够完成的事情。这会帮你认识到每周的工作内容，并且让你的大脑从无休止的回忆和思索中解脱出来，从而让它也有休息的机会。

如果你将生活和工作中所有想要完成的事情都列入了这个清单，你就会发现其内容要比你想象的要多，而这是你原来所没有意识到的。仅仅是创建这样的一个“项目”清单，就会让你清楚地知道，一旦你有了时间，你应该去做哪些事情。通常，在对“项目”

清单的内容进行更新的时候，人们会发现有几件可以推动项目进展的事情是非常容易完成的，可以立即实施或者列入你的行动清单。

只有极少数的人完成了这步工作，并将自己的目标清楚地罗列出来。要知道，只有切实掌握了你的所有项目，你才会知道今天下午应该做什么。

再次重申，如果你已经按照本书所讲的方法严格实施，那你应该已经列出了你的“项目”清单。我所培训的大多数学员，通常会花费 10~15 小时来完成收集、处理和组织整理这几个阶段的工作。这之后，他们才能得到一个能让自己完全信赖的项目清单。

2 万英尺

这一层次是“目前的职责”。从职业的角度来讲，这个层次是关于你当前的职位和工作的。从个人角度来看，这个层次包含了你在家庭、社区所扮演的角色，当然还应该包含你对自己的认知。

你可能对自己的角色早有认识，这样就可以写出其中的内容。如果你是最近刚刚接任了一个新职位，那么在合同或协议中肯定会对你的工作责任有清晰的描述，这就很方便了。如果你以前进行过“个人目标设定”和“价值取向认知”之类的活动，那么你就可以把当时写下的内容和前面的内容列在一起。

接下来，我建议你建立一个名为“焦点领域”清单。你可能会将这个清单分为“职业”和“个人”两个方面，以便于在回顾的过程中使用。这个清单将成为你自我管理过程中最有价值的核查清单之一。它不像“项目”清单那样需要你进行每周一次的回顾，它会在更长的时间周期中发挥作用。这个清单可以每一到三个月进行一次回顾，以帮助你启动新的项目，具体的时间间隔要视具体“领域”的情况变化速度确定。

一般来讲，在一个人的职业方面，主要的工作职责可以有 4 到

7个方面，在个人生活中，这个数量也差不多。工作中常见的职责范围有：员工培训、系统设计、长期规划、行政管理、市场营销、设备维护、计划实施、质量控制、资产管理等。在一家大型机构中供职或者拥有自己的企业，你的关注范围将会有很大不同，在后一种情况中，你要注意的东西会更多。在私人生活方面，常见的职责有：抚育子女、配偶、宗教信仰、健康、社区服务、家庭事务管理、家庭资产管理、自我提升、艺术爱好等。

如果你连自己的工作职责范围都不知道，那么，你的工作肯定让你难以招架。

设置“焦点领域”清单的目的在于，确保你不会遗漏所有的项目和下一步行动，从而牢牢掌控各个方面的情况。如果你客观地清理和评估你的各个职责范围，你就会发现有一些新的项目需要列入你的项目清单。在你检查这个清单的时候，很容易就能看出哪些方面进展良好，哪些方面遇到了阻碍。为了克服这些阻碍，就需要设立相应的项目，然后一步步将其完成。还记得我们以前提到过的“引子”清单吗？实际上，“焦点领域”只不过是“引子”清单的一个更加抽象和精练的翻版。

在过去的20年中，我所培训的每一位客户在进行这一层次的探索和整理时，通常会发现一个以上的重大漏洞。比如，负责“员工培训”的经理或高管，在经过思考之后会发现，在这一职责范围内需要增加一两个项目，例如“对授课成果的反馈过程加以改善”。

要想确定“重要性”和“优先级”，前提条件就是掌握所有事务，而且对其在多个层次上进行思考和归纳。如果你能够建立一个“工作职责内容”的核查清单，并保持其时效性，你在工作中就会感到比别人更加轻松，控制力更强。从不知道自己该做什么，到确定地知道自己当前该完成哪个行动，这之间的路程虽然不短，但只要按

照我的方法去做，你就会达到目标。

3万~5万英尺以上

前面3个较低层次的内容大多是针对事务当前状态的（你的行动、项目、职责），再向上的层次则主要涉及指导方向、目标取向等方面的问题。在这里，我们依旧要整理出一个清单，但其内容是关于“我现在要达成什么目标，我如何才能达成这个目标”。这其中会包含：你一年内的工作目标（3万英尺），3年的职业规划和个人价值（4万英尺），还有你的人生目标（5万英尺以上）等。

我把最上面的3个层次合并在一起，是因为它们中的内容通常杂糅在一起、难以分离，也不方便单独分析。此外，本书的重点是实施技巧，而不是教人如何定义目标和前景，因此，我不想进行严密的论述。而且这方面的研究通常会涉及一些复杂、艰深的领域，包括商业战略、机构拓展、事业规划、生活方向和价值取向等。

当你无法确定自己的目标时，你也就永远无法感到满足。

我们的主要目的在于，抓住那些引发你当前行动的内在的、原始的动机。而根据深入的思考、分析以及直觉，来确定你的进取方向和目标是否应该改变，则是另外一个议题。尽管如此，你还是能发现一些东西，能帮助你思考你的工作和其中的重要部分。

凭直觉想象一下12~18个月后你想要达到的境况：那时你的工作会是什么样的？那时的工作状况会引发哪些变化？要尽量具体，要考虑方方面面的细节，然后你就会了解到，为了达成这一目标，你在个人方面要作出哪些牺牲，要对目前的环境和自己的状态作出哪些调整和改变。当今的职场变幻莫测，这也导致了工作目标本身飘忽不定。所以，为了保证工作的正常进行，我们有必要为“确定工作目标”这一任务专门设定项目。

从个人角度出发，可能会考虑这样一些事情："我的事业可能停滞不前，除非我向老板阐明我个人的志向"；"明年我的孩子打算从事哪些新活动，而我需要为此改变哪些原有的做法"；还有"我需要进行哪些准备才能保证我可以应付刚刚发现的健康问题"。

从一个更长远的角度出发会涉及这些问题：事业发展到何种程度了？个人生活进展如何？对于市场环境的种种变化，你的公司采取了哪些应对措施，这对于你个人有何种影响？这些是 1~5 年层面的问题。面对这些问题，每个人的回答都是不同的，但意义却同样重大。

不久前我培训了一位在某大型跨国银行任职的员工。几个月来，他通过实践这套管理方法，已经完全掌控了每天的工作。而现在，他认为投资创办自己的高科技公司的时机已经成熟了。这个想法一直令他感到畏惧，以致他一直没有办法开始行动，但是从"跑道"这一层面入手，由下而上地逐步推进，便增强了这个计划的可行性，一切看起来都好像是水到渠成。

如果你目前参与了任何一项为期一年以上的活动（婚姻、孩子、一项事业、一家公司、某个艺术门类），你就有必要考虑一下，要做些什么才能让自己在这条路上走得更远、更好。

对比，你应该向自己提出的问题是：

- 我们机构的长期目标和目的是什么？为了履行我的责任，我需要完成哪些相关的项目？
- 我为自己设定的长期目标和目的是什么？为达成此目标，我该执行哪些项目？
- 还发生了哪些可能影响到我的行动的重大事情？

下面是回答这些问题时可能遇到的一些情况：

• 公司的工作重点不断转移，你的工作内容也随之不断变化。比如，你打算不在公司内部进行员工培训，而是将这部分工作外包给别的公司完成。

• 你在事业上的目标和方向。比如，根据目前的情况，你已经能够明确预见自己一年之后的工作状况，而那并不是你想要的。所以你想通过岗位调动或升职来调整自己，以便在事业上更加靠近自己的目标。

• 所在机构的目标和方向：全球化和国际业务。比如，你可以预见到，不久之后你的工作会要求你频繁地进行跨国旅行，而你本人并不想过这种忙碌的生活，所以你需要思考一下如何重新调整自己的事业发展计划。

• 生活方式的喜好和不断变化的需求。比如，当你的孩子逐渐长大，你也就不必时刻留在家里照顾他们了，而与此同时，你对投资和退休金计划的兴趣也在增加。

当处于顶级层面的思维过程时，你必须提出一些终极问题。你的公司为什么存在？你自己为什么存在？是什么样的因素或动力，驱使你在生活的各个方面作出选择？这就是所谓的“大局”，有无数的书籍、教师和案例会专门指导你掌握这方面的要领。

要知道“为什么”这么做，这对于我们努力进行的任何事情都是一个非常重要的问题。

在进行这一层次的思考时，你应当已经将其他层次的事务完全清理完毕，并且安排得井然有序了。就算是在最基本的层次，有件很小的事情没有处理，它也会牵扯你的精力，让你感到不舒服。

把重要的思考赶出大脑

在本章的最后，我建议你抽出几分钟时间，将阅读本章过程中你脑子里想到的事情都记录下来。不管是什么样的想法，只要它在你的脑子里闪过，就把它记录下来、写在纸上，别让它一直留在脑子里纠缠你。

下面我们就来一起处理这些笔记。你首先要判断，写出的某件事情是否需要立刻执行或推动其发展。如果不需要，你就可以将对应的条目删掉，或者将其放入“将来/也许”清单，还可以放在一个特别的文件夹里（可以命名为“在未来某一时刻，我有可能实现的梦想和目标”，专门用来记录你的梦想）。也许你希望继续这类有关未来的思考，并使用更加正式的方式——比如，你可以与你的合伙人共同草拟一份商业计划，或者同你的配偶一起规划未来的生活，或者为今后3年的事业发展制订一个具体的计划，或者请一个私人顾问，让他协助你完成这一思考过程。如果你这样做了，就应该把你的思考结果列入你的“项目”清单，并确认它对应的“下一步行动”。然后执行、委派或推迟这一行动。

完成这些工作之后，你自然就会将注意力转移到那些已经确定却并未充实细节的“项目”上来（也就是那些没有完全思考成熟的项目）。现在，你就要开始对项目的“纵向”处理过程了。

第10章
学会控制项目

在第4到第9章中，我们介绍了如何清理自己的大脑，以及如何对何时该做何事作出正确的选择。这其实是一个横向的视角——它面向的是你整个生活中的所有事务和行动。而完善的时间管理系统还差一个关键部分，即所谓的纵向视角——激发自己大脑的活力，对某个特定事务进行深入的思考和大胆的想象。在这一章中，我们将一起对项目的规划进行深入的研究和仔细的推敲。

我们需要更多的非正式计划

经过这些年来与数千位职业人士的接触，我可以大胆断言，实际上我们所有人都应该在生活和工作方面进行更多的、更频繁的非正式计划。这种做法会大大降低我们的心理压力，并能以极小的代价换来巨大的回报。

对于项目计划过程，最大的提升空间并不在工具方面。毕竟很多专业的、复杂的项目组织与计划工具已经非常普及了（比如甘特图等），大多数需要这些工具的人都已经在使用这些工具了。真正需要改进的是，在计划的过程中，让你的创造性和预见性思维能够真正发挥作用。

而造成这种高效增值思维缺失的最主要原因，是一般的自上而

下系统无法应付在思考和预测中出现的数量庞大的细节。这也就是我主张自下而上的管理方式的原因。如果你感到对需要执行的任务失去控制，自然就会对计划产生抗拒，这会让你不知不觉在原地打转。但是如果你接受并认真实践了本书中的方法，你的灵感和创造性思维就会获得空前的释放。如果你的系统已经为接纳随时产生的奇思妙想做好了准备，那么你的工作效率肯定会大大提高。在本书第三章中，我提到了项目计划的5个阶段，这些阶段会帮助我们将想法转化为实际行动。

> 任何一个成功的项目在进行到中途时，看起来都如同一场灾难。
> ——罗莎贝斯·莫斯·坎特
> (Rosabeth Moss Cantor)

下面就是一些实用的技巧和方法，可以有助于你使用我所推荐的自然的、非正式的计划方法。尽管这些建议都是基于基本常识，但是人们往往都没能做到完全遵循。你应该随时将这些建议铭记在心，而不是在面对重要任务的时候把它们拿出来临时抱佛脚。

> 你建立起的系统以及运用的技巧，应该能够帮助你更频繁、更轻松、更深层次地思考你面对的项目和情况。

哪些项目需要你进行计划？

实际上，列在你的项目清单中的大多数项目，都不需要你进行刻意的“计划”，这些项目只需要你在大脑里过一下，自然而然就会得出下一步行动。比如说，你要“对车子进行保养”，你只要拿起电话打给4S店，约个时间就可以了。

然而有两类项目，确实需要我们进行某种形式的安排策划：(1) 那些你已经决定了下一步行动，却仍然吸引你注意力的事务；(2) 那

些意外冒出新点子或刚刚发现新细节的项目。

第一类——这些项目，除了下一步行动以外，还有其他需要你确认和安排的方面。也就是说，在你确定了下一步行动后，还要进一步的关注和处理。对于这类情况，你就需要应用自然计划法了（可能是其中一个或多个阶段）：定义目标和原则、展望成果、头脑风暴、组织整理。

第二类——这类项目的想法会突然冒出来，很可能不是在工作场所和工作时间（海滩上、汽车上或者会议上）。你应该将这些想法随时收集起来。这样一来，这些念头就可以先被保存起来，有待你以后再做仔细考虑。

项目计划也需要确定下一步行动

你总会遇到几个这样的项目：你希望对其进行更加具体细致的安排，以确保万无一失。比如：你马上要去参加一个重要的会议，必须准备好会议日程安排以及一些相关的资料；或者你刚刚接受了安排公司年会的任务，你不得不尽快地使各方面准备到位，并把一些具体的工作分派下去；或者你需要向人力资源部门描述一下某个新职位的工作要求。如果这些工作还没完全落实，现在立即确定下一步行动吧，并把它列入你的行动清单。这会帮助你开始对项目的计划，并有效地推进更深层次的规划。

典型的计划步骤

最常见的几种以确定行动为目的的计划方式为：个人头脑风暴、组织整理、召开会议、收集信息。

头脑风暴

对于那些一直吸引你注意力的项目，你需要开动脑筋，仔细思

考；特别是当你不清楚下一步行动是什么的时候尤其如此。对于这类情况，最合适的下一步行动就是“想想关于某个事情的点子”。

这个下一步行动，也要列入你的下一步行动分类清单，所以你要确定在哪里进行、如何进行。在进行这类思考时，是在电脑上进行好呢，还是用纸笔工具更合适？我会完全凭直觉选择其中的一种。对于我来说，要么把它记录到“在电脑旁”清单中，要么记录在“任何地点”清单上（因为随身携带笔和纸，所以我可以在任何地点绘制思维导图来帮助思考）。

组织整理

也许你已经为某些项目收集了足够的笔记和辅助资料，现在你只需要将它们整理一下，使之更有条理。在这种情况下，你的下一步行动很可能像这样——“组织整理某个项目的资料”。如果你必须在办公室里才能执行这一行动（因为所有的文件和资料都放在办公室，没办法随处搬动），那这个行动就应该记在“在办公室时”清单上；如果你收集到的资料都是电子形式的，并存入了随身携带的笔记本电脑或PDA中，这个行动自然可以纳入“任何地点”清单中；如果你希望用文字处理软件、绘图软件或者项目规划软件来辅助你的行动，就应该把这个行动列入“在电脑旁”清单。

机构（团体）中提高效率的最大障碍是，在面对问题的时候，当事人不知道是否应该召开会议，也不清楚应该让哪些人参加。

召开会议

通常，把相关人员召集到一起，共同讨论、群策群力会让事情取得一定的进展。这通常意味着给相关人员或者你的助手发一封电邮，或者给某个关键人物打个电话来敲定一个时间。

收集信息

有时，计划工作的下一项任务就是收集更多的资料。比如，你

需要同某人打电话聊一下，掌握他的情况（“给比尔打个电话，了解一下他对经理会议的看法”）；或者你需要浏览一下你刚刚接手的有关去年会议的资料（“查看一下股东大会的归档资料”）；或者你希望在互联网上浏览一番，看一下你正在工作的领域有没有什么新闻发生（“查看一下各大公司的销售管理人员的情况”）。

随时产生的想法

不要错过任何一个可能具有潜在价值的想法和创意。许多时候，当你处于一个与计划工作毫不相干的地点时，却会想出一些好点子来。比如，当你正要去商店买东西时，会突然想到一个关于员工大会的绝妙念头；或者当你正在做饭时，会突然想到下次举办用户会议的时候要给参会人员送什么样的小礼品；或者你在看晚间新闻的时候，会突然想到公司的顾问团遗漏了一个重要的人选。

如果你想到的点子不是可以列入行动清单的具体行动，你就有必要想办法把它们保存下来。当然，确保没有遗漏任何想法的关键就是你的收集系统了——工作篮、记事本、纸片以及各种可以随身携带的收集工具（录音笔、PDA等等）。你需要保存所有的想法念头和创意，以便日后处理。

项目计划的辅助工具和架构

只要你手边随时都有理想的工具，无论你的脑海中出现什么样的想法，你都可以第一时间把它抓住、记下、保存起来。一旦你捕捉到这些想法，你就可以根据需要随时查询参考。

思维辅助工具

获取想法、提高生产力的最重要的绝招之一就是利用“形式决定功效”这一哲学——合适的工具更容易激发你的好想法[①]。

好运气只垂青那些有准备的人。时刻准备好记录头脑中的奇思妙想吧。

在你思考的时候，如果不能动笔写写画画，你会发现自己很难长时间保持注意力高度集中（最多不过几分钟），独自一人的时候尤其如此。只要你在思考过程中能够使用一些外界的工具记录你的想法，那就像给风筝加上了线，你就可以一连几个小时保持高效而敏捷的思维。

书写工具

随时在手头准备一些方便好用的书写工具，这样你就不会因为缺乏记录工具而在潜意识里对思考产生抵触。对我来说，如果手中没有记录想法的工具，我就无法投入地思考。

形式往往能够决定功效。将自己置于易于捕捉思想的环境中，那些你都没有意识到的好想法便会自己冒出来。

说来也怪，有时一个绝妙想法的诞生仅仅源于我一心想用一下我那漂亮又好用的圆珠笔！也许你不像我这样，会受一个书写工具的驱使，但如果你也有这样的倾向，那就应该成全自己，在高质量的书写工具上进行一些投资吧。

建议你在工作台上（特别是在家中的电话旁）放上几支漂亮的圆珠笔，因为你很可能会在那里做一些记录。

---

① 当我在机场候机时，随意把玩一下掌上电脑就曾引发过我最具创造力的想法！——译者注

纸张和记事本

除了书写工具，还应该准备一些实用的记事本。标准记事本功效不凡，因为你可以轻松地撕下记录着想法和事情的那几页，放入你的工作篮中，日后有机会的时候再进行处理。你还可以在纸上画下一些非正式的思维导图，非常方便地直接把它们放入别的文件夹，完全不用重新再画一次。

> 离你最近的记事本在哪儿？把它们放得更近一些。

黑板和白板

如果有足够的空间，黑板和白板也是非常实用的思考工具，并且可以多次重复使用。它们为你提供了充足的空间，可以在上面草草记上几笔心头闪现的想法。此外，当你在思考某一主题时，它们还可以使你的想法始终生动地展现在你眼前。在办公室和会议室中配备一些白板将会很有用，而且越大越好。如果你有几个孩子，我建议你在他们的卧室中也装上一个。（我是多么希望在成长过程中有这样一个鼓励思考、海阔天空的环境啊！）注意在手边准备足够的白板笔；当你打算在白板上写些什么的时候，却发现所有的笔都不能用了，那多让人沮丧。

> 只有在我将自己的想法表达出来之后，我才能清楚地了解自己的想法。
>
> ——E. M. 福斯特（E. M. Forster）

当两个人或者更多的人聚集在一起开会时，谁都可以在白板上写上几笔，别人也可以一目了然。即使几分钟后你擦去了这些思想火花，但刚才把它们记录下来的过程本身就可以促进大家的建设性思考。这足以令其他工具自叹不如。（有时候，即便手头没有记事本，不过仅仅是在餐厅里的纸制桌布上、餐具垫上甚至是餐巾上漫无目

的地描上几幅图表和写一些笔记，也会令我获益良多。

电脑

我喜欢运用笔记本电脑来进行思考。当我把需要考虑的事情以某种数码模式存储起来后，就可以自如地编辑、剪贴以及投入各种各样的应用之中，这非常便捷。一旦启动电脑，坐在屏幕前，我的大脑思维就会活跃起来。这也成了掌握键盘输入技能的一个重要理由，这样你才能灵活自如地驾驭电脑。

让你的电脑成为一个思考的场所吧。

辅助架构

除了拥有随身携带且得心应手的工具以外，一个可以方便地收集思考结果的系统也有利于提高效率。这就像在你的面前摆出纸和笔时可以帮助你进行头脑风暴一样，拥有便于组织整理项目细节的工具和环境，也同样可以推动项目计划的进程。

根据需要创建文件夹或者活页夹

一个好的一般性参考资料归档系统，不仅要便于归档和查阅项目资料，还应该对项目规划起到重要的辅助作用。一个项目的进展，一般都是由某些关键数据、票据、资料推动的，所以，你非常有必要针对某个主题设立特定的文件夹。这样，当你手头出现相关资料的时候，你就可以立即将其保存到文件夹中。如果你的归档系统太过正式（或者根本不存在），那你一定会错过很多提前关注项目的机会。比如你刚刚参加完某一次特定主题的会议，写了不少笔记和备忘录，你就应该马上建立一个文件夹，把相关的资料全部放进去（当然是在确认了相关的下一步行动之后）。

在培训客户时，我曾多次发现，当人们仅仅创建了某个主题文件夹，并放入可以收集到的备忘录和其他具有潜在价值的相关资料后，就可以大大地提高他们对事务的控制力。这种方式无论在客观上还是精神上，都能让你感到"一切都处于控制之中"。

如果你习惯于使用活页本或者计划手册，一定要存储足够的空白页。这样，每当一个主题或项目出现时，你就可以马上为它分配一页。某些项目日后也许会占用比较大的篇幅，甚至会占据一个完整的记事本，但是开始的时候，一页纸也就足够了。绝大部分项目也就仅仅需要一两页空间，保存需要跟踪的几个想法即可。

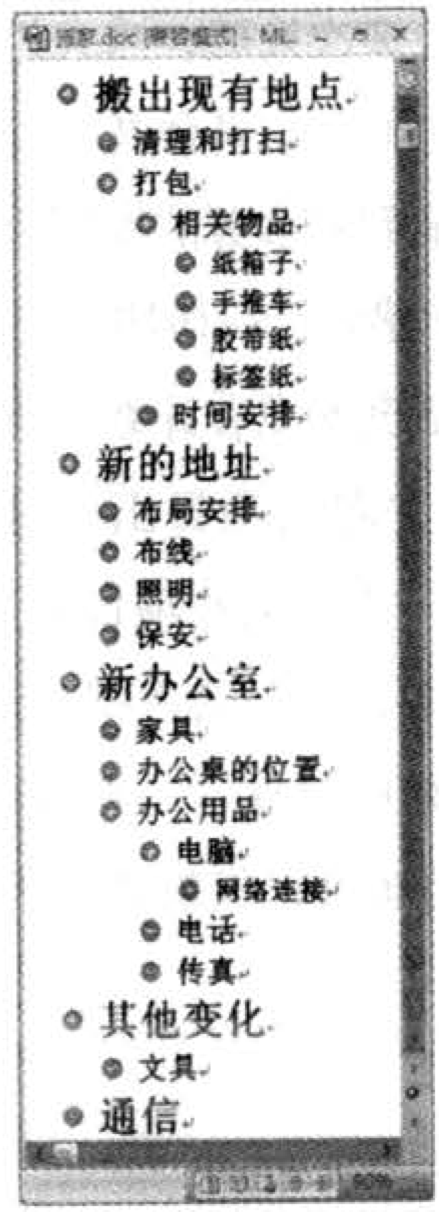
如果缺乏一个良好的系统来存储你的不好的主意，那好主意恐怕也会无家可归。

软件

说到这里，很多人会想到那些"项目管理"工具，这其实是个误区。大多数情况下，那些为项目的组织整理而设计的软件都太过复杂了，而且对于98%的项目管理需求来说，也都太过强大了。只有很少一部分专业人士才会需要用到它们。对于我们大多数人来说，一些非正式的、界面友好的小程序反而更有用。世界上没有两片完全相同的叶子，同样，也没有两个完全相同的项目，所以这世上不可能有一个可以适用于任何项目的万能的项目管理软件。

数字化形式的分级概要

当你希望整理一下有关某个项目的想法时，可以选择任何一种包含等级划分功能的简单明了的应用软件。我过去用Symantec Grandview软件，而现在我一般用Microsoft Word的大纲视图来处理这类工作计划。下面就是我自己的某个项目计划的实际情况：


- 搬出现有地点
  - 清理和打扫
  - 打包
    - 相关物品
      - 纸箱子
      - 手推车
      - 胶带纸
      - 标签纸
    - 时间安排
- 新的地址
  - 布局安排
  - 布线
  - 照明
  - 保安
- 新办公室
  - 家具
  - 办公桌的位置
  - 办公用品
    - 电脑
      - 网络连接
    - 电话
    - 传真
- 其他变化
  - 文具
- 通信

分级概要的优势在于，你完全可以按照你的需要，将其变得复杂或简单。目前市场上大量的软件都可以提供类似的显示分级概要的功能。关键在于找到一种使你感觉良好的软件，然后熟练的掌握如何插入标题或子标题，以及如何改变标题的级别等。直到不再为如何操作这个软件烦恼时，你才可能无拘无束地借助它来完成你的思考和组织整理。

事实上，在哪里存储你的思考成果并不重要，只要易于使用、便于随时输入和回顾就行了。

头脑风暴软件

人们已经专门开发出几款应用软件来辅助头脑风暴的实施。“Inspiration”（灵感）就是其中之一，它是基于东尼 · 博赞理论的思维导图软件。这个软件的确显示出了一些极具价值的特点，但对

于我自己来说，我通常习惯于用纸和笔来进行这种快速且非正式的思考过程。

数字化头脑风暴过程的问题是：多数情况下我们不需要关心头脑风暴的过程和细节——我们只关心最后的思考结果。所以那些老一代的头脑风暴工具（就像是电子白板和数字化的书写记录工具），最终都没有像厂商预期的那样获得商业成功。我们不需要一丝不苟地保存每一个思考过程，重要的是思考的结果。在收集、处理、组织整理之间是存在巨大差异的，所以这些阶段要用到的工具也都各不相同。与其一笔一画地记录你的头脑风暴过程，还不如直接把你的想法输入文字处理机[①]呢。

项目规划软件

我在前面提到过，大多数项目规划软件对于我们需要进行的思考计划来说，过于严谨和复杂。多年以来，我看到人们不断地尝试这些软件，然后又接着一个个地放弃。当这些软件获得令人满意的效果时，往往是由于它是为了达到某一家公司或者产业的具体要求而量身定做的。

我期待在未来的几年里，能够看到人们着眼于思维和计划的自然模式，开发出一些结构要求比较宽松、功能更强大的应用程序。在那一时刻到来之前，最好还是选用一些简单好用的工具吧。

附加电子备忘录

如果你正在使用一种数字式的组织整理工具，那么，你需要获得的大多数信息完全都可以妥善存储在其中的备忘录区域。比如，

---

① 文字处理机：具有文字输入、输出、存储和编辑等基本功能，以提高文本生成效率为目的的系统。——译者注

你把项目列为Outlook中的一个任务，你就可以打开对应的“记事本”功能，记录下有关这个工作的一些想法或进一步的分析。只要你能在需要的时候浏览这些附加信息，它们就会发挥应有的作用。

如何在生活中应用这些手段？

就像你的“下一步行动”清单需要不断地进行内容更新一样，你的“项目”清单也应该如此。要做到这一点，你就应该抽出一段比较完整的时间（1~3小时比较理想），对每一个项目进行尽可能深入的“纵向”思考。

> 准备工具、创造条件，对项目进行一些创造性的思考。这就足以让你把大多数人抛在后面了。

现在，就请找出你目前最关心或者最感兴趣的几个项目，对这些项目进行一些思考、收集或组织整理工作。在此过程中你可以使用任何你认为用得上的工具。

每次一个、自上而下地逐个面对这些项目。问问自己：“对于这件事情，我还需要了解什么？获取什么？记住什么？”

你可以使用纸笔工具，绘制出思维导图，然后建立一个文件夹以保存这些纸质文件。你也可以在你的管理软件中，随手输入一些要点和想法。你还可以打开Word软件，写出这个事情的分级概要。

> 让我们把超前的焦虑变成超前的思考和规划。
> ——温斯顿·丘吉尔

关键在于你要学会思考，并使思考的结果得到合理的管理。要培养一个好习惯：在考虑问题的时候高度集中精力，有预见性地发现问题、解决问题，而不是等到迫不得已时才行动。

第三部分

三个关键原则

第 11 章

原则一：养成收集的习惯

前文介绍的方法和模式看似简单，实际上却蕴含了十分丰富的内容。它们构成了一整套系统的方法，使你的头脑摆脱杂事的困扰，确保你在工作中的表现达到极高的水准。这本身就已经成为采取这些做法的充足理由了。

然而，这些正在发挥作用的基本原则还有更深远的意义。在接下来的 3 个章节中，我将介绍我 20 年来运用这些基本原则的心得体会。这些基本原则的运用会对个人产生非常重要的影响，同样，对大型公司或组织也能起到积极的作用。

在与别人交流（合作）的过程中，如果你在接收信息、组织整理以及管理的各个方面都做到无懈可击，别人自然就会对你给予特别的信任。而这恰恰就是收集生活中所有未尽事宜所产生的直接结果，它将显著提高你的心理健康程度，大大改善你的人际关系质量——无论是在个人生活方面，还是在工作方面。

收集习惯给个人带来的好处

在整个收集过程中，你会有什么样的感受呢？大多数人的回答是：感觉糟透了，但又感觉好极了。这是怎么回事？

如果你同大多数完整地完成了收集过程的人们一样，你肯定会

感到某种程度的焦虑。在我的研讨班上，当我让学员们描述他们在收集过程中的感受时，出现频率最高的是这些词汇："难以招架"、"恐慌"、"挫败感"、"疲惫"，以及"令人反感"。你是不是已经拖延了某项早该完成的任务？如果有，你自然会对此产生一种内疚感："我其实早就应该搞定这件事的。"

与此同时，你是否又有一种如释重负和获得控制力的感觉呢？大多数人的回答同样是肯定的。这又是如何产生的呢？在你完成收集的过程之后，竟然同时出现完全相反的感觉——焦虑和解脱，难以招架和控制良好。这到底是怎么回事？

当你直面你所收集到的各种材料时，会很容易找到各种消极情绪产生的根源，也就便于发现消除焦虑的方法。如果你同时从收集材料的过程中体验到积极的感觉，那就证明你其实已经开始铲除那些消极因素了。

消极情绪的来源

不良情绪来自何处？是要做的事情太多了吗？不对，要做的事情总是太多。如果你仅仅因为要做的事情比你能做的要多而感觉不好的话，那你就永远无法感觉好起来。因此，要做的事情太多并不是引发消极情绪的根源，这种情绪应该来自别处。

当某人单方面撕毁了与你签订的协议时，你会怎么想呢？他和你约好星期四下午 4 点钟见面，而当约定的时间到了，他却连个招呼都不打就爽约了，这时你会有什么样的感觉呢？我想必定是沮丧和失望吧。当人们在生活中食言毁约时，他们为之付出的代价就是人际关系中信任感的瓦解，这是一种绝对负面的影响。

你收集到工作篮中的东西都是什么呢？这些东西其实都代表着你同自己签订的协议。消极情绪都是你违反这些协议所导致的直接

后果——它们是自我信任感丧失的结果。如果你告诉自己要起草一份战略计划，却未能按时完成，这一定让你感到十分沮丧。如果你计划要整理一下当前的工作，但是最终却未能实现，那随之而来的自然就是内疚和挫折的感觉。如果你决定要多抽出些时间来陪你的孩子，但是却没有做到，那你感受到的肯定是焦虑和挫败感。

> 焦虑和内疚并不是因为承担了太多工作而造成的，而是由于你撕毁了同自己的约定而导致的。

应该如何减少消极情绪？

如果你的消极情绪来自于毁约，那么可以使用以下3种方法来对付这种局面，消除负面影响：

- 不签订协议。
- 完成协议。
- 重新商定协议。

所有这些方法都会让你感觉好起来。

不签订协议

面对一大堆积压已久的陈旧资料，最让人感到轻松的处理方式，就是决定不再理睬它们，直接把它们扔到垃圾桶。对付生活中未尽事宜的方法之一，就是学会说“不”！

只要你降低对自己的要求，便会立刻轻松起来。如果你对生活的各个方面——子女的抚养教育、学校的教学制度、团队的精神面貌、软件的代码——都降低关注的程度，那你需要处理的事情就相

应会大大减少[1]。

没人愿意随便降低对自己的标准和要求。然而，一旦你理解了这种方法的真正含义，你就会减少"协议"的数量。我自己就是这样。过去，我为了赢得别人的赞赏，制定了大量的协议。直到后来，我因为无法履行协议而付出了惨痛的代价，这增强了我对协议的认识。我培训的一位保险公司的经理人，曾这样描述他从这种方法中获得的益处："从前，我只会告诉每一个人，'没问题，这事儿交给我吧'，因为我并不清楚我到底需要做多少事情。而现在我有一个一目了然的、毫无遗漏的工作清单。为了维护我的信誉，我不得不说'哦，不行，我做不到，很抱歉'。令人惊讶的是，我并没有因为我的拒绝而被人厌恶，相反，所有人都被我的严格自律打动了！"

保有一份工作清单，可以让你更加轻松并理直气壮地说"不"。

一位客户——同时也是一位个人培训领域的企业家——最近告诉我，通过收集梳理自己的工作，他减少了生活中的焦虑和压力。把一切分散注意力的事情全部放进工作篮，这一习惯让他有机会重新考虑哪些任务才是真正值得关注的。如果他发现这个事情已经超出了自己的能力范围，那就可以直接把它丢入垃圾桶。

我认为这种方法十分成熟。整个方法最为重要的一点就是，在整个捕捉和追踪头脑中事务的过程中，你有两次机会去过滤掉那些你并不是真心希望完成的工作。不清楚哪些工作是自己必须完成的，

① 通常的观点是，关注自己的核心价值观会让生活变得更简单。而我的观点与之相反：绝大多数要处理的事情恰恰源自人们对自身价值观的关注。价值观确实为人们指出了生活的意义和方向，但要知道，你越是关注自己的价值观，你就越会发现有更多的事情有待改进或完善。你的价值观确实会帮你作出选择和决定，但是绝不会让生活变得简单起来。——译者注

就好比不知道信用卡中的余额和限额——这绝对是危险和不负责任的。

这一部分的核心思想就是“学会说不”。不要盲目地答应他人（也包括自己）的任何要求，答应之前都应该仔细考虑自己是否想完成，是否能完成。而当你收集了生活中所有未尽事宜后，“说不”的时候就会更加有理有据。比如，你可以拿着你的任务清单对你的领导说：“我的任务清单在这里，目前我没有任何精力去完成其他工作了，所以这个工作我完成不了，请您把他安排给别人吧。”再比如，你想报名参加每周三的声乐学习班，好在以后唱卡拉OK的时候出出风头，但是清单上写着“每天晚上回家给孩子喂奶，哄孩子睡觉”，没办法，直接把“学唱歌”放入“将来/也许”清单吧。

完成协议

当然，根除消极情绪的另一种途径就是完成这项工作，然后标上“已经完成”。只要你完成它，就可以立刻感受到那种完成工作后的成就感。我相信，如果在那些花不了两分钟就可做完的事情刚冒头时就立即完成它，你就能体会到这种心理上的收益。我的大多数客户在花了几个小时清理完他们堆积如山的事务后，就会感觉非常棒，因为他们运用两分钟原则完成了大量事情。

> 远离奋斗时的重重压力，获取成功时的平和宁静。
>
> ——朱莉亚·路易斯·伍德拉夫

一个原本轻松快乐的周末很可能被家中积累下来的各种杂务消耗殆尽。而当你捕捉到所有的未尽事宜，并能随时在清单中看到它们，你的大脑中的某一个部分就会迸发灵感（或因为压力和紧迫感催生创造力），尽快把它们一一完成。

每个人都渴望成功。为了实现这一愿望，给自己安排一些能够

轻松完成的任务是一个非常好的方法。

你是否曾经在整理或检查行动清单的时候，顺手完成了其中某个没有列在首位的不起眼任务？如果你有过，你就会明白我的意思了。

然而，这里还存在一个问题。工作清单和堆积的资料全部成功处理之后，将体验到什么感觉呢？你可能会欣喜若狂。猜一下在3天之后你又将获得什么？对了——另一份工作清单，而且可能包含更加庞大复杂的内容！完成一项任务让你感觉良好、干劲十足，同时你也会期待着下一个更重要、更富挑战性的任务。

当你了解协议的内容时，完成协议就会更容易。

不仅如此，你的老板在注意到你出色的工作能力和显著的工作效率后，将会怎样做呢？你又答对了——分派更多的工作给你！这就是职场的潜规则：无论你做得多好，你都需要做得更好。

因此，既然你不打算大幅度地降低对自己的标准，也没有能力将事务立刻完成，同时仍然期望摆脱紧张压力的折磨，那你就必须学会下面提到的第三种方法。

重新商定协议

假定我曾经告诉你，我星期四下午4点钟与你见面，但当我约定好这一时间以后，情况发生了变化。考虑到我有一些更重要的事情需要处理，我决定取消我们星期四见面的约会。除了干脆到时不露面以外，还有什么更好的选择能让我们良好的关系不受损？没错——打一个电话改变约会。这是重新商定协议，而不是毁约。

现在你是否已经明白，为什么把所有的事务从大脑中清理出来、放在你的面前会让你感觉更好一些呢？这是因为当你注视着它们，就能做到全盘分析、客观判断，你会清楚哪些是可以立刻实施的，

哪些是应该拒绝的，哪些是需要重新商定的。问题的关键是：你不可能同自己重新商议那些你已经记不起来的协议！

记不起你曾经同自己签订的协议，并不意味着你摆脱了这个协议造成的责任和压力。你可以向任何一个心理学家咨询，你的心灵是否能分清头脑中的任务是应该立即完成还是以后某个时间再完成，答案是：不能。这就意味着一旦你告诉自己应该处理某件事，然后仅仅把它存入短期记忆中，你头脑的某一部分就会自始至终地认为你应该立刻采取行动。也就是说：一旦你同时给自己布置了两项工作，并且只将它们保存在大脑中，压力感和失败感就随之而来——要知道“一心不能二用”。

> 正是宽容，方能打开唯一可能通向创造性思维的道路。
>
> ——德斯蒙德·威尔森神父(Desmond Wilson)

如果你同大多数人一样，在家里也有一些贮藏区域——也许是一个车库，你过去（甚至是6年前！）曾经告诉自己应该清扫和整理一下这个车库，在那之后你可能每天都不停地提醒自己该清理车库。难怪人们活得这么累呀！每次走过车库，你就听到身体发出声音：“为什么我们只是路过车库呢？难道我们不应该彻底打扫一下吗？”你无法忍受这种抱怨的折磨，只要还有其他的办法，你就永远不愿再走近这个车库。如果你希望阻断这种不绝于耳的抱怨，有3种选择来对付你同自己达成的这个协议。

1. 降低你的标准（你可能早就这么干了）。“我的车库又脏又乱……谁在乎呢？”

2. 履行协议，清扫车库。

3. 至少把“清理车库”这项列入“将来/也许”清单。然后，当你每周浏览这个清单看到这一项内容时，你可以对自己说，

“这周不行”。下次当你再经过车库时，你就不会再听到其他的声音了，顶多是“嘿！这周不行”。

我举这个例子是非常认真的。我们的内心深处不会觉得清扫车库与购买一家公司这两个协议之间有什么区别。在你的内心中，它们都同样是协议——已经付诸实施的或者已遭违背的协议。如果仅仅凭记忆来提醒自己需要完成某个协议，那么只要你当前没有采取行动，那它就始终是一个被违背了的协议。

与传统的时间管理方法截然不同

这种方法与传统的时间管理法有很大区别。那些传统方式可能会给你留下这样的一种印象：如果你觉得某件要处理的事情并不是那么重要，结果它就真的变得不重要了——不值得追踪、管理、处理。但是根据我自己的经验这并不完全准确，至少对于没有清晰意识到的事务而言是不准确的。对事务的清晰意识正是我们处理事务的前提，所以我们必须保证在清晰意识的前提下签订协议。这要求我们对任何一个事务都应该加以捕捉，使之具体化，并进行定期的回顾检查，这样才能把它存放在自我管理体系中的相应位置。如果你不这么做，那么那些你没有清晰地意识到的事务将占用你更多的心思，比其本应花费的心思要多得多。

根据我的经验，任何仅凭短期记忆力保存的事情，要么会缺少足够的关注，要么会占用过多的关注。收集所有未尽事宜的原因，并不是因为它们都具有完全同等的重要性，恰恰是由于它们的重要性不同。任何未收集到、未完成的事务（无论是否重要），都会一样地产生心理压力，消耗宝贵的精力。

需要收集多少内容呢？

如果可以收集到一切未尽事宜，你将感到无比轻松。当你对自己说："对了，我下一次去商店时，要买一块黄油"，接着把这一条加到你的食品清单，你的感觉肯定会很好。当你想起"我必须给银行顾问打一个电话，谈谈有关托管基金的事"，就把它记在电话清单中，让自己方便打电话的时候能看到它，你的感觉也会变得好起来。不过这种感觉与你认识到你已经收集了所有事情时的感觉比起来，那简直是天壤之别。

什么时候你才能知道大脑中还有多少剩余的事情有待收集呢？——只有当你完成全部收集时。如果你仅仅是模模糊糊地感觉到好像还有一些事情没有收集到，那你就无法判定已经收集到的事情所占的百分比是多少。那么怎样才能知道不存在剩余事务呢？——当头脑中不再浮现出任何事件的提示信息时。

这并不意味着大脑中空无一物。只要意识清醒，你的大脑肯定会专注在某一事务上。如果你每次将精力集中于一件单独的事务上，没有一丝分心，那么你就已经达到"心如止水"的境界了。

我建议你在收集的过程中，积极地开动脑筋，仔细地考虑事务，而不仅仅是想起事务。当你对某个项目或对象进行思考的时候，要让此过程能够产生效果，而不仅仅是让自己记起它们。为了能够全面地达到提高效率的目标，你必须尽力收集一切。要耗费一定的精力、改变原来的习惯，才能训练自己养成这样的习惯：当你的头脑中产生哪怕是微乎其微的协议时，也能立刻将它们识别并捕获下来。尽可能全面地完成收集，每当新事务出现，你都要及时捕获它们，并使之成为你的习惯，这将使你变得无比强大。

收集习惯给团队带来的好处

当团队（一个部门/一个家庭/一家公司）中的每一个人都养成收集的习惯，并且保证不会遗漏任何一件需要关注的事情，又会怎样呢？一旦达到这种境界，大家就根本不用费神去考虑“遗漏”的问题，所有人的精力都会节省下来，放在更重要的事情上。

但是，如果在信息沟通的环节上还存在隔阂，往往就会导致在团队协作中产生某种程度的挫折感和普遍的紧张情绪。大多数人认为，如果某件事情不能得到持续关注，它就会在机构的处理流程中销声匿迹，最后这件事情通常会以突然爆发的方式重新出现，让大家措手不及。他们并没有认识到，之所以体会到这种感觉是因为他们长久以来一直身处这种环境，以至于误认为这就是客观规律（就像地球引力一样）。但实际上这种情况是可以改善的。

几年来，不少成功人士通过对本书所提出的系统的学习，学会了将上面提到的这些好习惯整合进他们的个人管理系统和生活中，这使他们获益匪浅，并很快使他们在同行中脱颖而出。近20年来，我一直时刻清空大脑的“内存”，并随时将各种资料收入我的“工作篮”。每当我在别人的工作篮中发现一个没有处理的备忘录，或者发现他们在谈话中作出承诺却没有将承诺记录下来的时候，我都会感到惊诧和疑惑。这些行为对我来说是无法接受的。我还有更重要的事情急要着处理呢，不能总是为团队工作中的这种漏洞烦心。

这就好比坐在一艘漏水的小船上，往船外淘水会耗费你的大量精力，甚至让你根本无心划船。

我需要确信，我所输入的语音留言、电子邮件、一段记录、一个字条，以及任何形式的信息都能传送到别人的系统中去，它们将快速地经过加工处理和组织整理的步骤，并且成为行动清单上的一

个选项，最终得到执行。如果接收信息的人只习惯使用电话和语音留言，而不是电子邮件和书面文件，那么我就不得不放弃那些方式，转而使用对方唯一信赖的媒介。在那些关注执行效率和执行成本的组织中，这种情况是让人无法接受的。

当我们要作出改变的时候，我们必须确信进行改变的每一步骤都是恰当的，不会造成不良的副作用。短板原理告诉我们，木桶能盛装的水量是由最短的那块木板决定的，同理，一个机构的效率是由机构内效率最低的关键人物决定的。

在某些企业中我特别注意到一点：在那里，工作篮要么根本不存在，要么塞得满满的、长时间无人问津。这些企业内的交流往往是“中断”的，人与人、部门与部门之间的交流都是低效率的，人们对交流缺乏信任，没有高效的交流也就没有高效的工作。

有的企业则建立了严密的信息收集和传递系统，信息的管理和传递清晰透明，一目了然。几乎没有人会为了信息交流操心，大家都可以集中精力对付更加重要的问题。其实，这种信息收集系统对于家庭来说同样有效，你可以为父母、孩子、保姆、管家或者任何一位家庭成员设置工作篮。我和我的妻子就是如此，就算我们坐得非常近，我们也会把需要对方完成的工作放入对方的工作篮中。许多人都会对此感到惊讶，认为这太冷漠、太机械化了。事实上，这种做法能非常有效地避免打断他人正在进行的工作，而且使我们的关系更融洽，也让人感到更加自由——因为正是这种方式，让那些机械化的事务被纳入彼此的系统并得到处理，而不是在彼此面对面的交流时跑出来煞风景。

很不幸，我们无法强制每个人都建立起自己的个人事务处理系统。每个人在如何处理事务的问题上有完全的自由，别人无权干涉。但是，至少你可以做到的是，确保他们（按照他们自己的方式）去

处理、跟踪和管理事务，让他们知道这是职责范围内的工作而且必须完成。同时，你也可以将本书的内容拿出来与他们分享。这样，他们至少没有理由遗漏任何事情了。

作为一个成功的组织，它的内部必须创建这样一种文化（或者说习惯、机制）：每个人都可以坦然面对超出自己能力的工作量；对于那些无法及时完成的工作，可以对其重新协商、制订计划。

这并不是要求每个人都必须完成所有工作。如前文所述，“知识工作”意味着每个人都有做不完的工作。我希望我所做到的是为大家提供一套方法来坦然地面对和处理这种状况。其中的一个关键方法就是对那些无法按时完成的协议重新进行商议，这会让我们减少负面感受。这才称得上是高水准的“知识工作”。要做到这一点，是离不开一个严谨的收集系统的。请记住，你不可能与自己重新商议那些你想不起来的协议，同样，你也无法与他人重新商议那些找不到头绪的事情。

一个团队完全学会使用完善的收集系统，就好比是大家正在驾驶一艘滴水不漏的舰船。当然，仅仅这样并不意味着舰船的航行方向正确，甚至也不能保证大家没有上错船，这只能确保他们的船具备了全速前进的能力。

第12章
原则二：确定"下一步行动"

我个人有一种使命感，要把明确下一步行动变成全盘思考的一个组成要素。首先，让我们想象这样一个世界：会议和讨论永无休止，事务间的相互影响让人无法得出结论，没人知道一件事情该不该做、如何去做、由谁来做。如果没人考虑"下一步行动是什么"，世界也许就会是这个样子。下面，再让我们想象这样一个世界：各个组织和个人都对所辖的事务考虑周密并确定出具体的"下一步行动"，而且对行动的执行和结果的评估也都有严格的管理。如果每个人都尽力回答"下一步行动是什么"这个问题，世界也许就会脱胎换骨。这将使我们从无休止的会议、讨论、协商中解脱出来，从而去专注于更重要的事情。

在过去的几年里，我注意到，每当个人或团队把"下一步行动是什么"列为一个最基本的问题并坚持提出来时，他们自身的能力以及工作效率就会发生显著的变化。这个方法看似简单，但是它却难以得到全面的贯彻。

> 当一个组织习惯于将"下一步行动是什么"作为一个标准问题时，它会自然而然地在效能、生产率、透明度等方面获得显著的提高。

你可能面临的最大挑战是：一旦你自己和周围的人习惯于提问"下一步行动是什么"，再碰上那些没有同样习惯的人会让你感到异常沮丧。因为你已经认识到，这个问题可以帮助你快速地阐明任务、

提出方案，所以当你看到别人不采用这种方法的时候，必然会感到难以接受。

对于我们对自己或别人作出的承诺，我们有责任予以兑现。为此，我们要尽早确定具体的下一步行动。毕竟，当事情刚刚出现的时候就着手处理，与当问题难以收场时再动手解决，是完全不同的。

“下一步行动”技巧的来源

这个简单但效果非凡的“下一步行动”技巧，是我在20年前从我的老朋友迪安·艾奇逊（Dean Acheson，与前国务卿没有关系）那里学来的，他也是我在管理咨询方面的一位良师。迪安花了多年的时间采访了许多管理人员，调查他们如何成功地使自己摆脱工作和环境对精神的困扰。偶然的一天，他从一位经理的办公桌上顺手拿起一张张写了任务的文件，并要求这位经理立即决定推动它们向前发展的必要的下一步行动。那位经理采取这一做法后效果非常显著，而且影响深远。这促使迪安在以后的数年中逐步完善这一方法，并将其发展成处理各种事务的标准做法。从那时开始，我们两个针对这一方法培养和训练了成千上万的人，同时证明了这一技巧确实简单有效。每个采用这种技巧的人，都无一例外地感到工作效率的大大提升，同时也获得了平和的心态。

找到需要执行的“下一步行动”

“下一步行动是什么？”——一个这么简单的问题，为什么会有如此奇妙的力量呢？

为了帮助你寻找这个问题的答案，建议你回头看看“清空大脑”

时列出的清单（参见第五章的"引子"清单）。你是否觉察到，有些事情并没有始终如一地、高效地向前推进？事实上，大多数人的回答是肯定的，你至少会感到事情多少有些"困难"。

如果你一直没有确定具体的下一步行动（也许只是打个电话、发封电子邮件、找样东西或者买件工具等等），那这一步行动就永远不会完成。具有讽刺意味的是，几乎每件事都只需花 10 秒钟思考，就可以确定它的下一步行动。正是由于大多数人没有付出这区区的 10 秒钟，才导致事情不断被延误。

例如，在一位客户列出的清单上有一项写着"轮胎"。

我问："这是什么意思？"

他回答："我的汽车需要更换轮胎。"

"那么，下一步行动是什么呢？"

这时，这位客户皱起眉头，想了一下，得出结论："应该是给轮胎商打个电话，问一下价格。"

这大概就是找出下一步行动所需花费的时间——仅仅几秒钟的仔细思考，但大多数人却都没能如此处理他们手中的工作。

这个需要换轮胎的人很可能已经考虑这件事情很久了，他可能多次坐在电话旁，也不缺少时间和精力来打这个电话，但为什么他没这么做呢？这是因为他当时所处的精神状态，使他根本不愿意对手头的事务进行深入思考，这其中当然也包括找出换轮胎的下一步行动。换句话说，他根本无心进行思考。

他所需要的仅仅是提前对此问题进行必要的思考。如果他早先已经对"换轮胎"这一问题进行了思考，并确定了下一步行动，那么他就可以在恰当的时间完成这一行动。比如，当他在会议开始前有 15 分钟的空闲、手头上又有一部电话、精神状态指数为 4.2（满分 10 分）时，他就可以拿出行动清单，看到上面列着"给轮胎商

店打电话询问价格”这一项，并高兴地想到“这件事我现在可以完成！”，他会真切地体会到打这个电话的冲动，至少这样做可以让他体验一下利用零碎的时间和精力来完成某项工作时获得的那种“胜利感”。在这种情况下，他也许没有充足的精力去起草一份重要的文件，但是他有足够的能力拔上几个号码，快速地收集一些简单的信息。极有可能的结果是，很快他就能看到汽车换上了全新的轮胎，并为此感到满足。

在行动中保持领先的秘诀在于尽早开始行动。而尽早开始行动的秘诀在于，把复杂的大任务分解成易操作的小任务，然后立即实施其中第一项内容。

——马克·吐温

从最基础的层面入手，定义出行动的具体计划，并将行动提示信息有效地组织和管理起来，这是我们提高工作效率的关键。

这些技巧可以通过学习而获得，并且，还可以通过实践来使其不断完善。

通常情况下，由于我们没能对下一步行动作出最后的判断，即使那些最简单的事情也会被耽搁。我的学员经常会在清单上列出这样的条目：“调整汽车发动机”。难道“调整发动机”是下一步的行动吗？当然不是这样，除非当你穿上工作服，手持工具走进车库，也就是这个调整发动机的行动由你亲自实施，否则一切都是徒劳。

“那么，下一步行动是什么呢？”

“我得把汽车送到修理厂去。是的，我需要弄清楚修理厂能不能处理，我想我要给他们打个电话，约个时间。”

“你有电话号码吗？”

“呀，没有……那个修理厂是弗雷德向我推荐的，但我不知道电话号码。我知道了，我还缺少一些信息。”

通常，这就是最普遍的情况。扫了一眼这项工作后，我们会不由自主地想，“我还没有获取全部的信息。”我们知道有所缺失，但

又无法确定到底是什么，因此我们就退却了。

“那么，下一步做什么呢？”

“我需要弄到电话号码。我猜，我可以从弗雷德那里拿到。”

“你有他的号码吗？”

“有的。”

> 如果你不知道具体的下一步行动，那么在现实和目标之间就留下了一个潜在的、巨大的断层。

因此，真正的下一步行动是“给弗雷德打电话，问一下修理厂的电话号码”。

你是否注意到了，在我们真正地判断出下一步的行动方案之前，需要经过几个步骤呢？这种情况非常典型。在大多数人的清单上，列出的都是类似的事情，而不是具体的下一步行动。

为什么越是精明的人，延误的事情越多？

事实上，在那些最聪明的人所列出的清单上，未解决和未决定的事情的数量也是最多的。这是为什么？想一想，我们的身体对于头脑中的想象是如何作出反应的。我们的神经系统根本分不清哪些是大脑的想象，哪些是现实的生活。

为了证实这一点，我们可以一起做个实验。想象你走进了一家超市，来到了水果蔬菜柜台前。面前是柑橘类水果的货架——柑橘、柚子、柠檬。现在你看到了很多柠檬，旁边还有切菜板和水果刀。你拿起一个柠檬，切开，闻一闻它的美味！柠檬的汁水一滴一滴地往下流。好了，再切一刀，这样你手里拿着1/4的柠檬了，然后把这块全部塞进你的嘴里！

> 越是才智过人的人，越敏感，也越容易被自己的想象所感染。

如果你一字不落地读完了上面的这段文字，你应该会注意到嘴

里的唾液增加了，你的身体正在试图对付这些酸溜溜的柠檬汁！尽管这一切其实都只存在于你的想象中。

如果你的大脑对你呈现给它的景象作出了反应，比如说，当你考虑到“报税”的时候，你的身体会有什么样的感觉呢？你是不是正在暗示自己“这太容易了”、“我们开始吧”、“完成，成功”，或者“搞定了”呢？大概不会。按照上面的原理，哪些人最容易对完成这类事务产生强烈的抵触情绪呢？哪些人总是不断地拖延工作呢？当然，一定是那些最具创造力、高度敏感、聪明绝顶的人！他们的感悟能力可以在大脑中充分地展现出执行这类工作时将会遇到的噩梦一样的可怕景象，以及如果工作不能顺利完成将会带来什么样的负面影响。瞬间，他们变得躁动不安，旋即便选择放弃了！

> 我是一个年老的人，认识到许许多多的困难和问题。但是，它们中的绝大部分从未发生过。
>
> ——马克·吐温

谁不会拖延呢？只有那些感觉迟钝的笨人才会一味地只知道接受，然后开始艰难地跋涉，完全不考虑事情搞砸的后果。而其他人则倾向于尽量推迟所有的事情。

报税？噢，这不是件简单的事，我肯定今年的情况会和往年不同。我已经看到那些表格了，它们看起来不一样了。大概今年会出台新的规则，我必须搞清楚。可能我还必须先读读那些该死的资料。冗长的表格、简短的表格、不长不短的表格，是将它们归类放到一起呢？还是分门别类地保存呢？我还要申请用发票抵扣税金，但是如果我这样做，就需要提供所有的发票。噢，天呀！我不知道我们是否能够拿得出我们所需要的全部发票。如果我们找不出所有的收据，又申报了抵扣税金，那么我们将会受到审计。那该怎么办呢？被查账？噢，不！美国国税局，监狱！！

仅仅扫一眼1040税表①，就已经有许多人“把自己关到了监狱里面”，因为他们太聪明、太敏感、太富创造力了。在我多年来的培训生涯中，这种情况已经多次得到了证实。通常，堆积事务最多的人正是那些才智过人的人。我接触过的大多数经理和主管人员手上都有一些重要的、复杂的、尚未定性的工作，要么堆积在书柜中，要么藏匿在他们的大脑里。对这些恼人的任务，你的脑海中总是潜伏着消极的想法——“如果我们对它不看、不想、不听，也许它们可以保持安静！”，而本质上，似乎每个人都是潜在的掩耳盗铃者。

停止消极的想象总是能够集中你的精力。

那么，如何解决这些麻烦事呢？人们总是先喝上一杯。这确实可以帮助你忘掉烦心事儿。当摄入酒精之后，我们的大脑会变得反应迟钝。但通常的状况是，人们在微醉的时候会有一阵感到精神振奋。为什么呢？因为酒精能够抑制神经的活动，同时也抑制了大脑中消极的想象，阻断了那些令人心神不宁的前景预测，这让我们振奋了起来。当然，如果我们主动抑制大脑中那些让人沮丧的失败景象，我们的精力也会随之有所增强。然而，这种自我麻醉的策略只能暂时生效，那些“麻烦事”并没有因此而消失。而且，当我们用酒精麻醉自己的时候，我们同时也无法作出任何判断和选择，一切灵感、热情和精力的源泉似乎也同时消失了。

学会更聪明地解除负担

还存在着一种解决方法：通过确定下一步行动来更聪明地平抑烦恼。当你确定了推动事务进程的下一个具体步骤时，就会有从压力中解脱出来的感觉。从本质上说，决定下一步行动不会使世界发

① 美国每年报税主表的编号是1040。——译者注

生任何改变。然而，当你认识到你所关注的内容是一件可以完成的任务时，就会增强你的信心和方向感，让你有完成它的动力。如果你在“头脑大扫除”的过程中捕获了所有事务，现在就拿出那份清单，去决定每项内容的下一步行动吧。注意在此过程中你精力的变化。

> 无论问题多大、多严峻，你总可以向解决它们的方向迈出小小的一步，这就足以消除那种束手无策的感觉。行动起来吧。
>
> ——乔治·F·诺登波特（George F. Nordenbolt）

清单中的事务，要么强烈地吸引着你，要么令你深恶痛绝，不存在中间状态。对于清单上面的任务，你要么就是一心想尽快完成，要么就是极不愿意涉足其中。前者通常是你对某一事务确定了下一步行动后的情形，而后者则恰恰相反。也就是说，是否确定任务的下一步行动，会使你对任务的态度发生 180°的逆转。

> 你清单中的事情，不是吸引着你，就是令你排斥，绝不会有中间状态。

在对培训的客户进行跟踪调查时，我发现导致许多人故态重演的一个难以察觉的原因，就是他们的下一步行动清单不再单纯地罗列下一步行动，而是重又变为他们的任务目录。当然，他们仍然走在其他人前面，因为他们毕竟把要做的事情记录了下来。然而，他们经常发现自己面临着重重的阻碍，而且常常把事情一拖再拖。这是由于他们的行动清单包含着下面这类内容：

“与大会组委会委员们见面”

“约翰尼的生日”

“招待员”

“准备幻灯片”

换言之，事务又被还原到"材料"的状态，而没有转化为具体的行动。在这种状况下，行动和材料没有明确的分界线，无论是谁，拿出这样一份清单的时候，都将不可避免地使其大脑进入超载状态。

这是额外的工作吗？确定下一步行动的过程会让你浪费额外的精力吗？不是，当然不是。比如，如果你想要调整汽车的发动机，那么你迟早都要去决定接下来的具体行动。问题是大多数人会一拖再拖，直到下一步行动变成"赶紧给汽车修理厂打电话，让他们马上派拖车过来！"

> 你的能力只够应付少数的意外事件，但是你绝对有能力预防多数意外事件的发生。
>
> ——布罗克·奇泽姆(Brock Chisolm)

你认为大多数人是什么时候才开始真正地考虑下一步行动呢——是当事情刚刚露头时，还是等到事情快搞砸的时候？如果人们在事情的前期阶段着手处理，而不是拖延至后期阶段，他们的生活将会是完全不同的情形，这一点你也会同意吧？你认为以哪一种方式来生活更加积极有效呢？是每当事情在你的脑子里一出现，就立刻判定它的下一步行动？还是尽力拖延这一思考过程，直到无法逃避的最后一刻，再匆匆忙忙地赶去救火呢？

听起来有些夸张，但是，当我询问众多的客户，他们公司中的多数行动方案在何时决定时，他们几乎都异口同声地回答"当问题爆发时"。一位来自跨国公司的客户，在公司内部对"压力的来源"进行调查时，排名第一的答案是"最后关头式"的紧急任务。而这类任务的出现，通常是由于团队领导没有在问题刚出现时立即确定处理方案而造成的。

> 直到最后一分钟压力逼人时才匆忙地作出决策，这导致了低效和不必要的精神紧张。

“下一步行动”技巧的巨大价值

有几位经验丰富的高级主管人员曾经告诉我，在他们的机构把“下一步行动是什么”作为一个行为标准而建立起来以后，很快收到了明显的效果。这一做法对机构的文化产生了深远影响，并对机构的发展起到了良性推动力作用。

为什么呢？因为这个简单的问题，能帮助你在处理事务的过程中，澄清问题、明确责任、提高效率，同时还能提升自身的能力。

澄清问题

现实中有太多的讨论没有得到一个明确的行动方案，得到的可能仅仅是模糊不清的意向。我们对下一步行动没有明确的结论，不知道要做什么，也不知道该由谁来负责，整个问题基本上还是处于悬而未决的状态。

我经常受邀参加各种会议，与会者希望我能帮助他们提升会议效率。而我在此过程中也学到了百试不爽的一招：无论会议讨论进行到什么状况，在会议结束之前 20 分钟，都提出一个问题——“那么，目前需要采取的下一步行动是什么呢？” 根据我的经验，人们往往需要花费 20 分钟的思考（有时甚至是痛下决心），才能对此问题给出一个答案。

这种做法通常都会迫使参会人员讨论和思考更深层次的问题，而不是在问题的表面上浪费时间。“我们真要这么做吗？”“我们真的知道自己在做什么吗？”“我们真的准备好为此付出宝贵的时间和资源了吗？” 这些一针见血的问题，通常会被我们无意识地忽略掉。而防止出现这种状况的最有效办法，就是迫使自己去决定下一步的具体行动。这会自然而然地将会议引入更深层次的讨论、探究、斟

酌和磋商。问题和事务通常太过复杂和不可预期，以至于我们很难设想结果。我们的责任是，把问题向更加清晰的方向推进。

> 光说不练假把式。
> ——中国谚语

你需要具备一些实际经验，才会了解我的意思。如果你有过类似的经历，你肯定会同意我的观点；如果你对我所讲的不太理解，我建议你这样做：在下次开会的时候，尝试在最后提出，“那么，我们下面要具体做什么呢？”然后注意观察就行了。

明确责任

“团队协作”的一个可能的不良后果，就是没人负责。在许多组织中，根本分不清一件事到底应该由谁完成、由谁负责。可能我这么说会让一些读者觉得不快：“大家共同参与此事，也都为此事负责！”但是在实际工作中，这种观点并不可取。要知道，多人负责就等于无人负责。许多会议结束后，相关人员会意识到“我们该做些什么”。但同时，他们又暗自希望这个任务千万不要落在自己头上。

在我看来，真正会令人不快的是：任务没有布置清楚就让会议结束。所谓“团队协作”，应该是成员共同讨论，确定具体行动方案，然后由特定的人负责执行，这样才能使大家从“悬而未决”的折磨中解脱出来。

再重复一次，如果你有类似的经历，你就能理解我的意思。如果你没有类似的经历，也可以主动尝试一下：在下一次召开的员工会议上或者在饭桌旁举行的“家庭畅谈”中，当每一次讨论结束时问上一句，“那么，这个问题的下一步行动是什么呢？”

提高效率

如果一个组织机构在各个环节都采用“确定下一步行动”的思

考方式，那么它的效率必然会大幅度提升。由于以上所提到的各种原因，一旦人们在明确目标之后，立即分配人力物力投人工作，必然会事半功倍。

我们内心的思维定式会严重阻碍我们的创造性思维，学会如何突破思维定式是非常高深的技能。近十几年来，“效率”一直是各个组织机构最为关心的，人们采用任何可能的方法来使其得到提高。但是在当前的信息时代，电脑的出现、通讯技术的发展以及管理理论的成熟，已经使个人事务处理能力和响应时间成为提升效率的最后瓶颈。所有需要你处理的事务都早早地落入你的视野中（然后可能就是堆积），没有人会真正的“无事可做”。

每个行动计划都意味着风险和代价，但是比起懒散懈怠和延长行动时间所带来的风险和代价来说，前者要少得多。
——约翰·肯尼迪

我在某些机构中观察到，他们在提升效率方面的最大缺陷就是缺乏对“长期”项目的“下一步行动”决策。这里说的“长期”可不等同于“将来/也许”。这些项目虽然目标长远，但是依然有些工作是需要尽快完成的；“长期”只说明“为了达成目标需要完成更多的步骤”，而不是“任务截止时间还很远，用不着立即确定下一步行动”。如果一个机构中的所有项目和未尽事宜都获得监控，那将是一个全新的境界。

只有在提升个人的响应效率之后，才能使团队的效率得到提升。在“知识工作”中，这意味着在前期阶段判定行动方案，而不是拖到后期。

提升自己的能力

也许，采纳“下一步行动”方法的最大好处在于：可以显著提高你推动事务发展的能力，同时增强你的自信心和前瞻能力。

人们一直忙碌于处理各种各样的事情，但通常是在那些事情不得不完成的时候才着手处理。他们体验不到成功，也体验不到自己的控制力，更体验不到自己和世界同步运转的快感，而人人都应该尝试一下这些感受。

我们惯常使用的对未完成事务的定义，以及对这些事务的处理方式，都需要作出改变。对待事务，你应该主动将其纳入你的系统，让它们服从你的节奏，而不是在问题爆发的时候，再四处救火、疲于奔命。面对事务要始终处于主动地位，这会使你的人生发生巨变。如果把生命比作航船，那你就是自己的船长，你看得越远、想得越超前，对你的航程就越有好处。

提出“下一步行动是什么”这个问题，可以帮助你摆脱困境。它告诉我们，如果情况是可以改变的，你就可以通过采取行动来促成变化的发生。这其实也是一种“正向假定”的心理暗示。而这类暗示更能够从根本上发挥作用，帮你建立起一个积极的自我形象。这比单纯地重复“我是最棒的”、“我非常有能力”、“我能实现自己的愿望”有效一千倍。

> 人们总是把自己的困境归咎于外在条件，但我不相信外在条件会决定一切。这个世界上所有的成功者，都是那些勇于站出来寻找合适机会的人。如果找不到，他们就自己创造机会。
>
> ——萧伯纳

你是否经常听到别人的抱怨？下次再听到别人为了什么事情而抱怨的时候，你可以尝试问一下“那么接下来你要怎么做呢？”人们只会对那些本应该做得更好的事务心生抱怨，而这个关于“行动”的问题会改变他们的视点。如果情况可以改善，那么就一定可以通过某些行动使其获得改善。如果情况不能改善，那这必定是为了更宏观的大局而作出的牺牲或让步（这也就没什么可抱怨的了）。抱怨可能意味着某人不愿意为改善状况付出努力、承担风险；

也可能意味着某人不愿承认客观环境的不可变性。抱怨实际上就是自我认知缺失的一种表现。

这种方式已经成为我和同事的习惯，所以我们很少有意识地用它来促进我们的工作。但是我注意到当人们学会运用“下一步行动”技巧时，他们就会赋予自己更大的力量。他们双眼有神，步履轻盈，举手投足间流露出信心和智慧。虽然每个人都很有能力，但是若能有效地管理那些推动事务发展的具体行动，则会进一步激发自身积极的方面，并使其开始发挥作用。

当你开始着手处理事务的时候，你内心其实就已经相信你能够做到这一点，而这恰恰又进一步推动了事务的处理。

第13章
原则三：学会关注结果

关于思维和想象力对实际行动的积极作用，人们已经在多个领域从不同角度进行了大量研究——早期有“正向思考”的书籍，现在有高级神经生理学方面的全新发现。

对此我更偏向于实际应用：它能帮助我们把事情做好吗？如果可以，我们如何才能在管理工作和生活的过程中有效地利用它呢？它能帮助我们做到事半功倍吗？答案是肯定的。

集中精力，让自己驶入快车道

在过去的几年里，我亲眼见证了很多人通过在日常生活中应用本书中的方法而获得成功。随着你将这种方法变成习惯，并把它应用到生活和工作的方方面面——从处理电子邮件到管理企业，从外出购物到收购公司，从安排会议到与孩子交流——你个人效率的提升会远远超出你的预期。

我接触过的许多职场人士都已成功地应用了这套方法，现在，他们有的体验到了焕然一新的感觉，有的甚至由此为事业开创了全新的局面。这套方法确实对工作中的方方面面都是行之有效的。如果你曾经尝试过这套方法，并且亲身感受过它所带来的好处，那你

肯定不会愿意再采用原来的方法[1]。而在这套方法中，处理日常事务时一个重要的技巧就是：学会在脑海中对结果作出正面的预期，并以此影响实践。说实话，在对此技巧的学习和传播中，我自己也获益匪浅。

上面标题中的“快车道”一词可能并不恰当。因为人们在成功使用这套方法之后，通常的感觉是自己的节奏变慢了，摆脱了原来疲于奔命的状态，并掌握了主控权。至少，这套方法会让你变得思路清晰、精力集中，无论你想做什么，都会更容易执行并最终实现目标。

“想出一个方法，好让我能多抽出一些时间来陪女儿。”这是一个明确具体的目标，并且会迫使你去确定具体的下一步行动。而与之相对，如果你写成“我该为改善父女关系做点什么”，这样的词句含糊不清，没有实际的可操作性，只会白白消耗精力。我所教授的学员们，会积极地承认目前生活中的很多事情都“不完善”，他们把这些事情记录下来，明确了问题的实质，确立“项目”，确定下一步行动并付诸实施，直到最终目标达成。这才是效率，这才是工作效率提升的终极体验。

“预想结果”的重要性

这里我想强调的是，使用本书的介绍方法处理工作并将这套方法贯彻始终会如何对自己和他人产生深远影响。

---

① 实际上，热衷于将本书介绍的方法付诸实践的人通常是那些渴望自我提升的人，他们一般都在努力地提升自己、改变现状，他们可不希望明年的自己和现在一模一样。请放心，本书中的方法会让你更快地达到自己的目标。

我曾经说过，运用“明确下一步行动”的方法，你可以在处理事务的过程中，澄清问题、明确责任、提高效率，同时还能提升自身的能力。而当你能认定目标、明确项目时，也可以达到上述效果。

结果和行动是紧密联系、相互影响的。只有当你对预期结果一清二楚时，才有可能找出恰当的行动，只有你知道该如何行动的时候，结果和现状才能联系起来。你可以而且必须同时从这两方面入手来解决问题。

判明事务的目标，确定下一步行动，这才能最大限度地提高工作效率。

我的好友史蒂文·施耐德是大脑认知领域的一位专家，他有这样的观点——“生活中只存在两个问题：(1) 你知道你想要达到的目标，但你不知道如何达成它；(2) 你不知道你的目标到底是什么。”如果这种说法是正确的（我认为是的），那么，也就只存在两种解决方法：

- 找到具体的办法（行动）
- 找到你的目标（结果）

这可以通过阴/阳、右脑/左脑、破/立或者其他类似的对立模型进行分析。事实上，人类发展的过程处处可以印证二元论和目的论：人们总是在尝试发现新的事物或现象；当我们发现的时候，又会尝试将其纳入已有的知识体系去解释它，或者由此对原有的知识体系进行修正和完善。

人类一直在不断地发现问题、解决问题。

任何吸引你注意力的事务都需要你对其给予关注。“这件事对我意味着什么呢？”“为什么会出现在这里呢？”“我希望哪些成为现实呢？”（“成功的结果是什么呢？”），你所体验到的任何一个“不完善”，都必定以一个“完善”作为参照。

一旦你决定要改变某个事务的状态时，你就要问自己："我现在如何做才能促成它发生改变？"或者"我需要调用哪些资源来确保改变的发生？"（"下一步行动是什么？"）

> 人生的最大乐趣莫过于克服困难、坚定脚步，亲眼目睹自己将目标一一实现。
>
> ——塞缪尔·约翰逊博士（Dr.Samuel Johnson）

你的生活和工作是由结果和行动所构成的。当你日复一日地以此为动力来组织整理一切事务时，这将成为习惯，融入你的血液，你看得更透彻、想得更深远，得到更多、效率更高。你，不断地发现问题、解决问题，不断地设定目标、达到目标，不断地预想结果、付诸行动。

精通此道的魔力

我的客户经常对此难以置信：当他们花了几个小时清理办公桌的抽屉，痛苦地搜索着积聚在身边的和大脑中的细小琐事时，我竟然能一直安稳地坐在他们的办公室里。他们认为我肯定早就烦得要死了。然而恰恰相反，我发现这是最令我陶醉的一种与人共同工作的方式了。因为我知道，解脱和自由的感觉很快就会在完成这些琐事的处理之后出现；因为我明白，在他们建立起内在的行为准则、习惯于所需的行为模式之前，需要不断地实践，需要别人的帮助，需要精神高度集中才能够达到目标。我清楚这些人将在随后的几个小时、几天和几年的时间中，体验到他们与老板、合作伙伴、配偶、孩子以及他们自己之间的关系所发生的重大变化。

这一点都不让人感觉厌烦，这是我最喜欢的工作。

在多个层面上“关注结果”

> 最难做到的事情就是，把远大的理想融入平凡的日常活动中去，但其实二者在思维层面上的要求是相同的。

我目前从事着一个热门行业。作为一名管理顾问和培训教练，我开口问一些简单的问题，就常常引发别人（有时甚至是自己）富有创意的思考和回答，而这又通常会为当前的形势和工作增添价值。人们并不会因为参加我的课程而变得更聪明——他们只是学会了更合理有效地使用自己的智慧和资源。

本书的思想在实践方面的独特之处是，将效果和效率结合在一起，给你生活的每个层面都带来改变。它会在你思索“人生观”、“价值观”的时候带给你灵感，也会在你处理日常琐碎事务的时候发挥作用。人们很希望对生活的两极给予同样的关注，而本书给了你这个机会，并将它们联系了起来。

> 理想主义者认为，短期的问题无关紧要；愤世嫉俗之人相信，长期的目标没有什么了不起；而现实主义者认定，短期问题的处理，决定了长期目标的实现。
>
> ——悉尼·J·哈里斯（Sidney J.Harris）

“这对于我意味着什么呢？”“我希望哪些成为现实呢？”“促成这件事的下一步措施是什么呢？”这些无疑都是我们必须回答的基本问题。这一思考过程以及相关思维方式，将为你带来意想不到的收获。

自然式计划法的神奇力量

自然式计划法的价值在于，它提供了一种综合完整、灵活可变、连贯一致、广泛适用的思维模式。

你应该学会并习惯于对自己的行动目标提出质疑。在想出具体

的行动步骤之前，先对成功的景象进行充分的想象，这是我们需要强化的一种特殊能力。发挥聪明才智的关键在于激发思考想出主意，先不要区分好坏，也不要评价，只管把它们全部表达出来、记录下来。把你想到的主意、搜罗到的信息统统摆在一起，再结合事务的目标，对它们进行排列组合，这是一个很有意思的智力训练。然后你就可以找到并执行“下一步行动”——也就是那些能切实推动事务进展的行动——这才是提高效率的关键。

将大量的信息、观点、主意结合在一起，并进行合理的统筹安排，是新世纪人才的一项重要能力。但目前，这还远没有成为职场人士的行为标准。将这种行为方式应用到工作和生活的方方面面确实很难做到。但是，仅仅尝试将这个方法应用到生活的某一方面，你就会看到立竿见影的效果。

在我多年从事咨询、教学和培训的生涯中，我所收到的有关该模式的反馈信息证明：即使人们仅仅是稍稍地将自然式计划法应用到实际中，他们的工作也会获得不同凡响的重大改进。看到越来越多的人开动脑筋、集思广益，并使之成为一种标准的工作方法，真是令我感到振奋不已。这一切再次证实，顺其自然的思维模式正是我们处理问题时最适宜的思维方式，我们应该将其广泛地加以利用。

这个思维模式是我们确定工作的预期结果和具体行动的基本指导原则。当这一原则成为我们日常生活中的行动准则时，我们的效率也将得到显著的提高。此外，头脑风暴——表达和捕捉各种各样的富有创造性的想法、观点和细节——也有助于让人们找到最佳的模式、最好的办法，帮助人们轻松地完成任何事情。

让整个机构变得积极向上

提高一个机构的整体效率，并不是意味着要大动干戈。我不断地收到这样的反馈：只要将本书中的方法稍加推行，就可以让整个机构运作得更加高效、流畅。

在我所熟知的每一个企业中，参照目标和预期成果对日常的各种行动、资产分配、交流沟通、政策方针以及操作程序进行富有建设性的评估和测定，变得日益重要了。近年来，随着全球化进程不断地向前推进，竞争变得日益残酷，技术革新的步伐不断加快，市场变化无常，业绩和生产的标准也随之大大提高，各方面的压力导致企业面临日益艰巨的挑战。

“我们希望这次会议达成什么样的决议？”“这个表格的目的何在？”“这项工作的理想人选应该具有什么样的能力？”“我们希望通过使用这种软件取得何种成果？”在大多数情况下，我们听不到这样深刻的问题。在重大会议上，我们确实会听到很多不错的意见，但学会在日常工作中不断问自己“为什么要做这件事？”“做成这件事会怎样？”才是最关键的——这会对你产生极为深远的影响。

当人们把自己的角色从抱怨者和受害者转换成主宰者时，权力感就产生了。当这种感觉在一个机构内广泛出现的时候，整个工作氛围自然也会为之改观。每个机构都有更重要的事情需要关注，不应该让消极情绪成为机构运作和发展的绊脚石。

企业中，每个个体成员处理日常事务（工作篮、电子邮件等等）的方式，在宏观上就形成了企业文化。如果企业内信息流通

> 只有远大目标而没有具体行动就是在白日做梦，只有具体行动而没有明确目标则是无用的劳作，同时拥有目标和行动世界才有希望。
>
> ——英格兰苏塞克斯（Sussex）的一所教堂，1730年

不畅、行动执行不力、责任不明确，这些缺陷带来的不良影响就会迅速扩散，最后的结果就是大家都忙于救火，人人觉得风声鹤唳。相反，如果每个人都能切实推行本书所阐述的原则，那么整个企业运作必然达到一个全新的境界。当然，各种问题和矛盾冲突不会就此消失——只要试图改变（或者维持）世界上某一事物的状态，它们都将随之出现。然而，本书中提到的行为方式将会帮助你轻松解决这些问题。

GETTING THINGS

DONE

结语

我希望这本书对你有所帮助——你开始体验到事半功倍的感觉，同时还减轻了精神上的压力。我真心希望你通过运用这些技巧能体会到“心如止水”的境界，并施展出你的创造才能。那些开始实施这一方法的人，总能够发现更加丰富多彩的内容。也许你走得更远，已经开始着手改造这个方法，以让它更加适合自己。

我相信，本书印证了许多你早就熟知的道理，证明了一些你长期以来坚持的行事方法，也许这会让你在这个日益复杂、令人紧张烦躁的世界里，更加游刃有余。

今天，到处都能看到关于成功理论（或模式）的书，而我写这本书的意图，并不是讲述成功学。相反，这本书的核心方法不会随着时代的变化而发生改变，而且每当人们使用这些方法时，总能够收到良好的效果。当你理解了这个原则，无论做什么事情，你都可以大大提高行动的效率。也许这就是所谓的返璞归真。

《搞定I》就是这样一本指南，它帮助我们进入精力集中同时又放松自如的状态，这恰恰就是获得最高效率时的状态。你也可以把它当做一个工具，当你需要时让它帮你恢复到积极的状态。

为了能够时刻保持良好积极的状态，你必须持之以恒，尽管到目前为止，你很可能还没有养成这些习惯：把一切事情从你的大脑中清理出去；每当事情出现在大脑中就作出决策，而不是拖到日后；回顾和更新包含了各种悬而未决问题的完整清单。我希望到目

前为止，你至少已经建立起一个参照点，来评估以上行为所创造的价值。尽管需要花费一些时间才能够养成这些习惯，但千万不要裹足不前。耐心一些，享受这个过程吧。

最后，这里有一些推动你实施这一方法的小提示：

- 建立起用于个人组织整理的设施，安排整理你的工作区，准备几个工作篮，创建一个个人归档系统（在公司和家里），准备一个好用的计划手册，上面应该有完整的管理项目的清单。我还建议你付出一些行动，来切实改善你的工作环境。挂些照片，准备好笔，清理杂物，重新布置工作环境。让自己有一个崭新的开端。
- 预留出一些时间，让你可以整理办公室中某一个完整的区域，然后是家中的各个角落。把收集到的一切纳入你的系统当中，并采用本书介绍的方法对其进行处理。
- 同别人分享你从书中得到的知识、你的实践经验以及感受（这是最快的学习方法）。
- 3~6个月后，再回顾本书的内容，你会发现很多第一次阅读时漏掉的东西。只要你认真阅读，你的收获会比第一次更多。
- 与推广和使用本书方法的人保持联系，参与他们的讨论和实践。（可以访问GTD的官方网站http://www.davidco.com/，也可以直接使用邮件和电话联系戴维·艾伦的公司：info@davidco.com或805-646-8432）

愿你拥有更加精彩的人生！

致谢

多年来，在我探寻和发展《搞定I》一书中所讨论的原则的过程当中，许许多多的导师、合伙人、同事、员工和朋友，都给予了我大量的帮助。在我个人生活和事业成长的道路上，乔治·梅尔、迈克尔·布克班德、特德·德雷克、迪恩·艾奇逊和罗素·毕晓普都发挥了至关重要的作用。在成书过程中，罗恩·迈德维德、萨利·麦克吉、莱斯利·博耶尔、汤姆·博耶尔、帕姆·塔兰泰恩、凯利·弗雷斯特也已各自不同的方式为此作出了贡献。

此外，好几万名客户和研讨会的参与者，也帮助我对本书中的模式进行了验证和微调。我特别要感谢从事人力资源工作的资深人士，他们在早期阶段就认识到，本书在企业文化的变革中将具有重要意义。正是他们为我提供了实践的机会，要特别感谢的是：迈克尔·温斯顿、本·卡农、苏珊·瓦拉斯科维奇、帕特里克·卡莱尔、曼妮·伯杰、卡罗拉·恩迪克特、克拉拉·斯图奇斯基和艾力特·凯尔曼。此外，沙·卡南和安德拉·卡拉索多年来在管理和精神上给予我的大力支持，也是极其宝贵的。

本书如果缺少了汤姆·哈根、约翰和劳拉·麦克布莱德、斯蒂文·刘易斯、多伊·库维、格雷格·斯蒂凯莱格、斯蒂文·沙尔和马瑞恩·贝特曼等人所投入的艰辛努力和独特的视角，也不可能如愿成稿。我还特别希望感谢我的编辑简妮特·戈尔茨坦，她在写作技巧方面为我提供了极大的帮助。

最后，我最诚挚地感谢在精神上给予我指导的JR，他始终如一地提醒着我，要注意那些真正具有重要意义的事物；还有我了不起的妻子凯瑟琳，感谢她对我的信任、关爱、辛苦劳动以及她带给我的美好生活。

Getting Things Done

上架建议 ◎ 时间管理

ISBN 978-7-5086-1894-4

www.publish.citic.com

定价：29.00元